

إدارة المعرفة

بناء لبنات النجاح

عرض : حازم حسن صبحى

سلسلة كراسات عروض

إجتهادات حديثة حول العلم والمستقبل

رئيس التحرير : دكتور أحمد شوقي

مدير التحرير : أ. أحمد أمين

المكتبة الأكاديمية

ش م م – القاهرة

إدارة المعـــرفة
بنـاء لبنات النجـاح

تأليف

جيلبرت بروبست

ستيفن راوب **كاى رومهارت**

عرض

حازم حسن صبحى



الناشر

المكتبة الاكاديمية

ش٠م٠م

٢٠٠١

Gilbert Probst, Steffen Raub and Kai Romhardt

Managing Knowledge

John Wiley & Sons, LTD, 2000

حقوق النشر

الطبعة الأولى ٢٠٠١م - ١٤٢٢هـ

المكتبة الأكاديمية

شركة مساهمة مصرية

رأس المال المصدر ٩,٩٧٣,٨٠٠ جنيه مصرى

١٢١ شارع التحرير - الدقى - الجيزة

القاهرة - جمهورية مصر العربية

تليفون : ٧٤٨٥٢٨٢ - ٣٣٦٨٢٨٨ (٢٠٢)

فاكس : ٧٤٩١٨٩٠ (٢٠٢)

هذه السلسلة

هى الثالثة فى مشروع « الكراسات » ، الذى تصدره « المكتبة الأكاديمية » . والكراسات تعنى بمحورين كبيرين : العلم والمستقبل . لذلك فقد حملت السسلة الأولى عنوان « كراسات مستقبلية » ، وقد بدأ ظهورها عام ١٩٩٧ ، وفى عام ١٩٩٨ ظهرت السلسلة الثانية تحت اسم « كراسات علمية » . وقد فكرنا فى البداية أن تضم السلسلتين ، بجانب التأليف والترجمة ، عروضا مطولة لبعض الإصدارات المهمة ، التى لا تلاحقها حركة الترجمة . إلا أن أنشط أعضاء أسرة الكراسات ، وللكراسات أسرة ممتدة ترحب دائماً بالأعضاء الجدد ، أقول إن أنشط الأعضاء الصديق الدكتور محمد رؤوف حامد ، الأستاذ بهيئة الرقابة الدوائية ، اقترح أن تصدر العروض فى سلسلة خاصة بها . وقد كان اقتراحاً موفقا كما أرجو أن يوافقنى القارئ .

والكتب المختارة للعرض فى السلسلة لا تأتى فقط من اقتراحات هيئة التحرير ، حيث قدم أعضاء الأسرة مقترحاتهم التى حظيت بالترحيب . والباب مفتوح لكل من يرغب فى المشاركة . وإذا كانت السلسلة قد بدأت بمجموعة من الكتب الصادرة بالإنجليزية ، فإننا نطمح أن تشمل العروض القادمة كتبا تصدر فى لغات أخرى ، لا تشملها عادة خطط الترجمة كاليابانية والروسية والصينية ، بالإضافة إلى الفرنسية والألمانية . فرغم أن الأخيرتين أكثر حظاً نسبياً ، إلا أن كم المترجم والمعروض لايقارن بما يتم بالنسبة للإنجليزية .

والحديث عن « العروض » يذكرنا بالجهود السابقة ، التى لا ننكرها ، بل نحاول أن نكمل مسيرتها . فبالنسبة للعروض الموسعة ، تذكر جهود الهيئة العامة للاستعلامات بالنسبة للمجالات التى تهمها . كما أن العروض المتوسطة ، التى أصدرتها هيئة الكتاب فى التسعينيات ، ضمن سلسلة « تراث الإنسانية » لايمكن إغفالها . وهما مثالان يقصد بهما الاعتراف بفضل السبق ، دون أن ندعى الحصر . وإن كنا ، فى الوقت نفسه ، نظن أن السلسلة الحالية هى الأولى التى تعنى بالعرض التفصيلى للكتب .

هذه الكراسة :

تقدم حصيلة سنوات عديدة من البحث والتجريب فى مجال إدارة المعرفة، شاركت فى تراكمها الجهود المشتركة مع كثير من الشركات والمؤسسات الكبرى

(دايملر – كريزلر ، « رويتش بانك »، موتورولا ، نوفارتس، « روش دياجنوستكس» ، سيمنز ، هولت باكارد ، وزيروكس » .

والكتاب يقدم دليلا لارتياد طريق إدارة المعرفة ، مبينا مراحله وتقنياته ، مستخدما أسلوب « بناء لبنات النجاح » فيه . وهو يوضح أسلوب مواجهة التحديات فى عصر « اقتصاد المعرفة » بشكل عملى واضح ، ويورد أمثلة تطبيقية تساعد على حفز التفكير النقدى ومساعدة الممارسين فى تحديد مسارهم عند إرتياد « غابة المعرفة » .

ولأن ما يعد به هذا الكتاب من الأهمية بمكان ، فلابد أن نتعرف مؤلفيه:

- جلبرت بروبست : أستاذ السلوك والإدارة المؤسسية ومدير برنامج إدارة الأعمال بجامعة جنيف. وهو يشارك فى مجالس إدارة للعديد من الشركات كما ساهم فى تقديم أفكار جديدة عن « المؤسسات القابلة للتعليم ، إدارة المعرفة ، التفكير الشبكى وهيكلة الموسسات .
- ستيفن راوب : حصل على الدكتوراه فى الإدارة من جامعة جنيف ، ويعمل الآن فى معهد التكنولوجيا ببانكوك (تايلاند) ، كما شارك فى تأسيس «جماعة المعرفة بجنيف» .
- كاى روهاردت : مؤلف حر ومدرب ومستشار فى مجالات إدارة المعرفة . كما أدار مشروعات سويسكوم ، يو بى إس ، وسيمنز باعتباره شريكا فى «جماعة المعرفة» المذكورة سابقاً .

وقد قام بعرض الكتاب الصديق الأستاذ/ حازم صبحى، الذى اشتغل طويلاً فى بناء قواعد المعلومات وتوظيفها للصالح القومى. وهو ليس جديداً على سلسلة «عروض» ، فقد ساهم من قبل فى عرض كتاب بل جيتس الجديد عن « البزنس بسرعة الفكر » .

أ.د. احمد شوقى

يناير ٢٠٠١

مقدمة :

تعددت الكتابات والمؤلفات التى تخاطب قطاع الأعمال والشركات ورجال الأعمال وتربط بين اقتناء وتبنى تكنولوجيا المعلومات وبين تحقيق السبق فى التنافس على الأسواق وفى اقتحام مواقع جديدة فى السوق الحرة التنافسية.

ويدخل هذا الكتاب فى إطار هذا التوجه وهو من تأليف ثلاثة من خبراء إدارة الأعمال جيلبرت بروبست أستاذ سلوكيات الإدارة بجامعة جنيف وزميله ستيفن راوب أستاذ الإدارة فى الجامعة نفسها وكاى رومهارت خبير إدارة المعرفة.

يهدف الكتاب تقديم خريطة سير للمراحل العامة المطلوبة لبناء نظام إدارة معرفة معتمداً على منهاج المكعبات المركبة Buildins Blocks حيث عولجت إدارة المعرفة على أساس أنها مكونة من عدة مكعبات ، وهى تحديد المعرفة واقتناء المعرفة وتوزيع المعرفة وتطوير المعرفة وحفظ المعرفة واستخدام المعرفة. وقد استبدلت كلمة مكعبات المعرفة فى هذا العرض بكلمة أقسام المعرفة.

وبالتالى فإن هذا الكتاب يعد مدخلا منطقيا وعلميا فضلاً عن كونه أيضاً عمليا يهم كل شركة أو مؤسسة تسعى إلى رفع قدراتها التنافسية من خلال تطوير إدارة المعرفة بها . وجدير بالذكر أن إدارة المعرفة فى هذا الكتاب يقصد بها المفهوم الواسع للمعرفة داخل الشركة ، ولا يجوز افتراض أنها نظام الأرشيف أو الوثائق والتقارير. ويشمل المفهوم الواسع للمعرفة بالإضافة إلى التقارير والمذكرات خبرات العاملين ومهاراتهم والقيمة المعرفية المضافة الناتجة عن تجميعهم فى جماعات وفرق متكاملة.

التحدى

اسم جديد بدأ يظهر فى مجال البزنس والأعمال على أثر دخول العالم فى مرحلة «مجتمع المعرفة» وهذا الاسم هو الأصول المعرفية Knowledge Assets وعلى الشركات أن تتعلم كيفية إدارة هذه الأصول إذا أرادت أن تستمر على وضعها التنافسى فى ظل مجتمع المعرفة .

وتعتبر إدارة الأصول المعرفية أو الرصيد المعرفى علما جديداً لم تتعود عليه الشركات بعد. فهى تتقن تماماً إدارة أصولها وأرصدتها التقليدية (أموال - أيدى عاملة - أصول عقارية ...) ولكنها لم تتقن بعد إدارة الأصول المعرفية . وإذا كانت الأصول التقليدية تتعرض عادة للتناقص والاستهلاك فإن الأصول المعرفية على العكس تتميز بتزايدها وتعاظمها مع كثرة الاستخدام.

إن الطبيعة الحادة للتنافس الاقتصادى فى هذه الأيام هى التى دفعت مديرى الشركات لما لهم من نظرة شاملة وبعد رؤية إلى الإقدام على الاستفادة من الإمكانات المعرفية لشركاتهم لأنهم يعلمون جيداً أن تقاعسهم أو انتظارهم سيؤدى إلى تفوق منافسيهم عليهم إذا اقتنصوا المبادرة وبدأوا قبلهم فى توظيف أصولهم المعرفية .

لقد أصبحت المعرفة عنصراً تنافسياً تتسابق الشركات والمؤسسات الآن فى أنحاء العالم **المتقدم** على بذل الجهد والموارد لاكتشاف هذا الكنز الخفى الموجود فقط فى أذهان العاملين بها وأصبحنا بالتالى نرى ونسمع عن :

- إنشاء مجموعات عمل فى مجال دراسات إدارة المعرفة.
- اهتمام المديرين بدور المعرفة فى رسم استراتيجيات المستقبل .
- الإعلان عن ندوات عمل وعن مؤتمرات فى مجال إدارة المعرفة .
- تسابق مستشارى الأعمال على تقديم خدماتهم فى هذا المجال .

ونرى أمامنا أمثلة عن شركات استطاعت من خلال تكثيف اهتمامها بإدارة المعرفة تحقيق نجاحات مذهلة فعلى سبيل المثال لا الحصر شركة SAP المتخصصة فى إنتاج برامج الحاسبات ، والتى امتلكت زمام سوق الإدارات المالية من شركة فولكس فاجن. وهناك أيضاً شركة Netscape العاملة فى مجال الإنترنت ، والتى استطاعت شراء شركة آبل ذات الشهرة العالمية . وأخيراً وليس آخرا شركة ميكروسوفت التى جعلت شركات عملاقة مثل بوينج لصناعة الطائرات وكوداك للتصوير يتواروا خلف الأضواء.

ويرى بعض كبار الاقتصاديين الآن أن الأصول المعرفية للشركة أصبحت أكثر

أهمية من أصولها المادية حيث « إن ثلاثة أرباع القيمة المضافة ترجع أساسًا لامتلاك الشركة لمستوى معرفى معين » (جيمس بريان كين) « وأن قيمة الأصول المكرية للشركة تزيد عدة مرات عن أصولها المادية » (شارلز هاندى) .

إن الظروف المعرفية والبيئة المعرفية التى يجب على الشركات أن تتعامل معها اليوم تختلف جذريا عما سبق نتيجة للتزايد الانفجارى الضخم للمعرفة وتزايد مستوى التخصص بها والتعقيد والبعد العالمى لها .

وإذا كان قد تم استنباط وتطوير أساليب وأدوات لإدارة الأصول التقليدية (العمل – رأس المال – الأرض) فإنه فى المقابل لم يحدث الشىء المماثل فى إدارة الأصول المعرفية . ولمواجهة ذلك ابتكرت أفكار جديدة وأنشئت وظائف جديدة تساعد أكثر على الاستفادة من الأصول المعرفية ومن هذه الأفكار والوظائف إنشاء وظيفة مدير رأس المال المعرفى للشركة

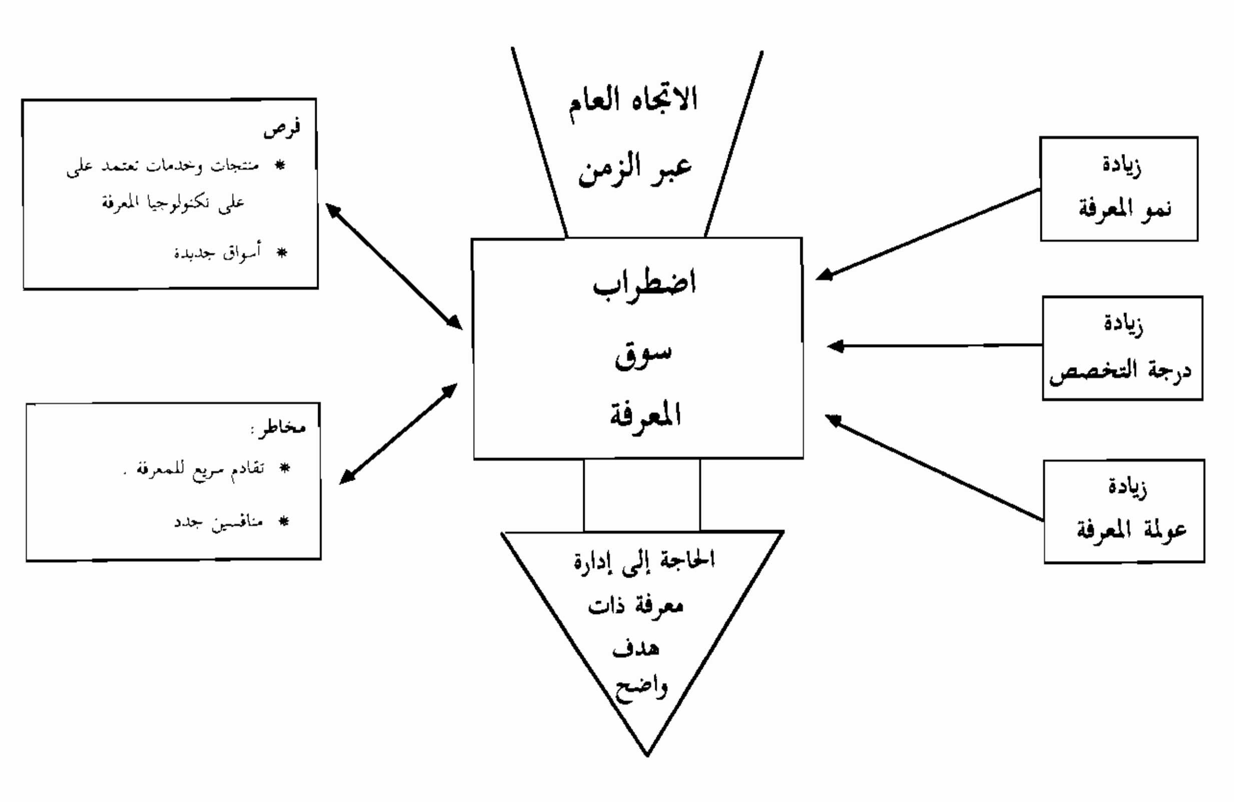
Director of Intellectual Capital

or

Director of Knowledge

ويتولى من توكل له هذه الوظيفة التركيز على الأصول الفكرية داخل الشركة لحصرها وتنظيمها وتوجيهها لخدمة أغراض الشركة الاستراتيجية فى ظل سوق تنافسية شرسة.

إن جوهر التحدى الآن يتمثل فى أن مناخًا عالميًا يتسم باضطراب فى الظروف المعرفية ، وهذا المناخ يتأثر بزيادة حجم المعرفة المنتجة وزيادة التخصص فى فروعها وزيادة عالمية الاستفادة بها وهذه العناصر الثلاثة تزيد من اضطراب سوق المعرفة العالمى الذى يحوى فى طياته فرصًا ذهبية سيقتنصها من يقبل التحدى ويقدم على مواجهته ، فهناك احتمالات قوية لظهور منتجات جديدة وخدمات جديدة تعتمد على تكنولوجيا المعرفة ، وبالتالى ستنشأ أسواق جديدة لاستيعاب هذه المنتجات والخدمات وفى الوقت نفسه ، فإن هناك مخاطر يجب مراعاتها عند التعامل مع هذا السوق حيث يتزايد أعداد الداخلين فيه ، وبالتالى تزداد حدة المنافسة بدرجة عالية من ناحية وتتعرض عادة المنتجات المعتمدة على التكنولوجيا المعرفية إلى التقادم السريع ، وهو ما يفرض على كل من قبل التحدى أن يتحرك بالسرعة الملائمة ، والتى تتفق مع طبيعة السوق . والشكل التالى يعبر عن هذا التصور .



شكل (١) : الاتجاه العام في مجتمع المعرفة .

بناء لبنات إدارة المعرفة

ما يحتاجه المديرون بالفعل هو تعرف أنسب الأساليب للتعامل مع الأصول المعرفية والفكرية بشركاتهم والاستفادة بهما إلى أقصى درجات ممكنة . لذا نقدم فى هذا الفصل إطاراً متكاملاً لإدارة المعرفة يمكن استخدامه كدليل ومرشد لأى سياسات إدارية تهدف تنظيم الموارد المعرفية.

وهو إطار واقعى وبسيط وسهل الاستخدام ، ويتطلب إعداده مراعاة الآتى:

١ - تحويل مشاكل الشركة إلى قضايا معرفية .

٢ - تجنب الحلول العامة .

٣ - الالتزام بالواقعية عند معالجة مشاكل الشركة .

٤ - توفير تحليل عملى ومؤكد الجدوى .

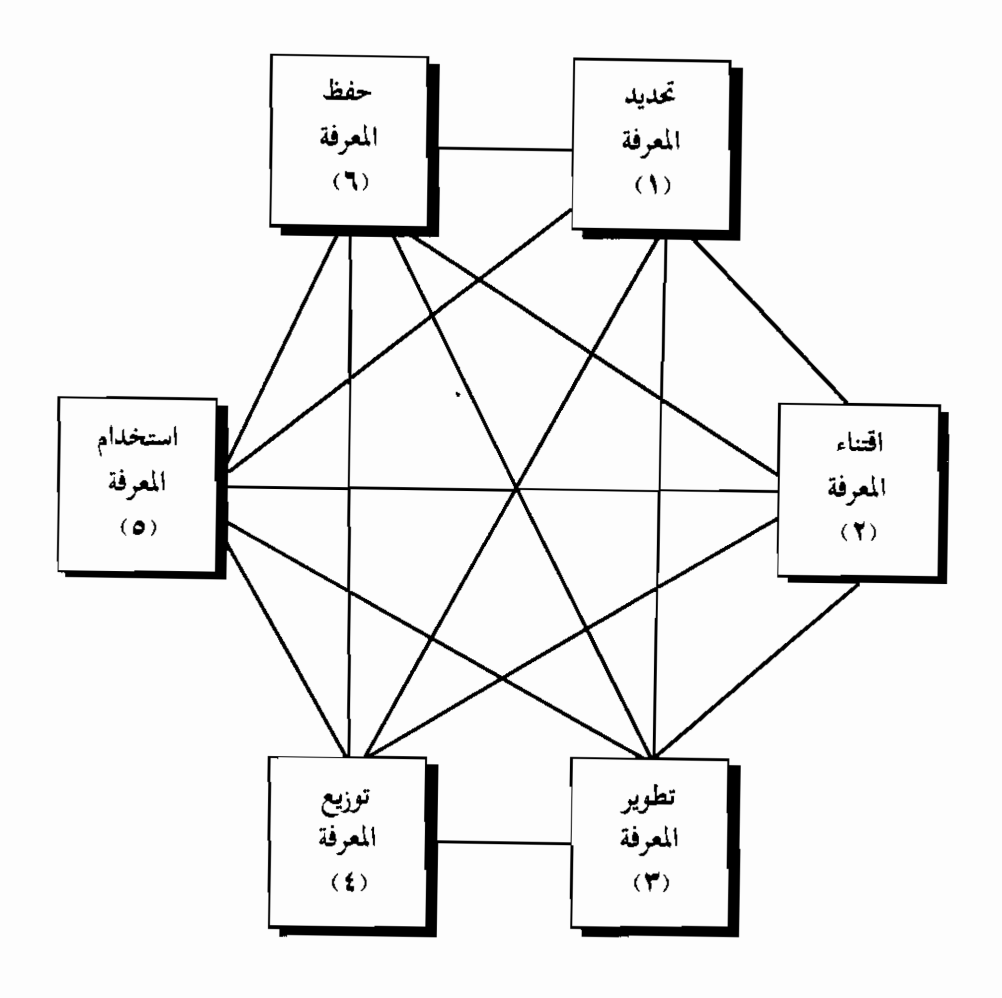
٥ - توفير معايير لقياس مستوى النجاح .

٦ - التكامل مع النظم والإجراءات القائمة .

٧ - صياغة سياسات حركة مفهومة من الجميع وقابلة للاستخدام مع الأنشطة اليومية للشركة.

إن الغرض الأساسى لإدارة المعرفة هو مساعدة المديرين على إدراك أن المعرفة تشكل مورداً مهمًا ، وأن تنميته تقتضى منهم العمل المستمر على خلق أفكار عملية قابلة للتنفيذ وتشجيع أفراد الشركة على المساهمة فى إنتاج هذه الأفكار .

ولقد وضعنا هذا الكتاب من منطلق عملنا مع العديد من الشركات وتعرفنا على ما يعتبرونه مشاكل عملية ذات أهمية قصوى ، وقد أتاح لنا عملنا مع هذه الشركات أن نجرى بحثا مستفيضا لأوضاع الشركات ومشاكلها شكل الأساس الذى تم إعداد هذا الكتاب به . وسنقوم الآن بتقديم ووصف الأقسام الرئيسية لإدارة المعرفة وكيفية تواجدها فى شكل إطار واحد متكامل والعلاقات البيئية ، التى تتم فيما بينها داخل هذا الإطار ، وستكون هذه الأقسام Blocks هى الأساس الذى نقدم به للقارئ هذا الكتاب.



شكل (٢) : الأقسام الستة الأساسية لإدارة المعرفة .

١) تحديد المعرفة : لابد من تحليل ووصف البيئة المعرفية للشركة ؛ حتى يمكن تحديد والتعرف على المعرفة الخارجية عن الشركة وبالتالى العمل على توفيرها . ويلاحظ أن عدداً كبيراً من الشركات تجد صعوبة فى رسم صورة واضحة لما هو متاح لها من بيانات داخلية وخارجية ، وكذا ما هو متاح من معلومات وما هو متاح من خبرات.

وسبب فقدان الشفافية هذا قدر من عدم كفاءة الشركة ، مما يظهر فى شكل قرارات غير متناسقة وأحياناً متكررة ، وبالتالى لابد من توافر شفافية كاملة داخلية وخارجية للمعرفة حتى يصبح لدى الشركة إدارة معرفة ذات كفاءة وفعالية .

٢) اقتناء المعرفة : تتحصل الشركات على جزء كبير من معرفتها من مصادر خارجية (عملاء - موردين - منافسين - شركاء ...) ويمكن للشركات أيضا أن تشترى المعرفة التى تحتاجها من الخبراء ، أو من شركات أخرى متخصصة فى مجال توفير المعرفة للغير.

وإذا أرادت الشركة أن تعزز مفهوم إدارة المعرفة لديها يجب أن تأخذ هذه النقاط فى الاعتبار.

٣) تطوير المعرفة

تطوير المعرفة يعتبر قسماً مكملاً لاقتناء المعرفة ويهتم بتطوير وتنمية قدرات وخبرات جديدة بالشركة وكذا منتجات جديدة. وتشمل كافة الأنشطة الإدارية التى تهدف إنتاج قدرات غير متواجدة بعد بالشركة . وعادة تتواجد إدارة المعرفة داخل الشركة ضمن بحوث التسويق أو ضمن البحث والتطوير ، إلا أن هذا ليس قاعدة ثابتة ويمكن لوحدات أخرى بالشركة أن تنتج معرفة ذات أهمية .

٤) توزيع المعرفة :

نشر المعرفة وتحريكها داخل الشركة يعتبر أمراً حيوياً، ويجب أولا تحديد من يجب أن يعرف ماذا ومتى وكيف يمكن إجراء عملية التوزيع بسهولة ويسر وبأقل تكلفة.

٥) استخدام المعرفة :

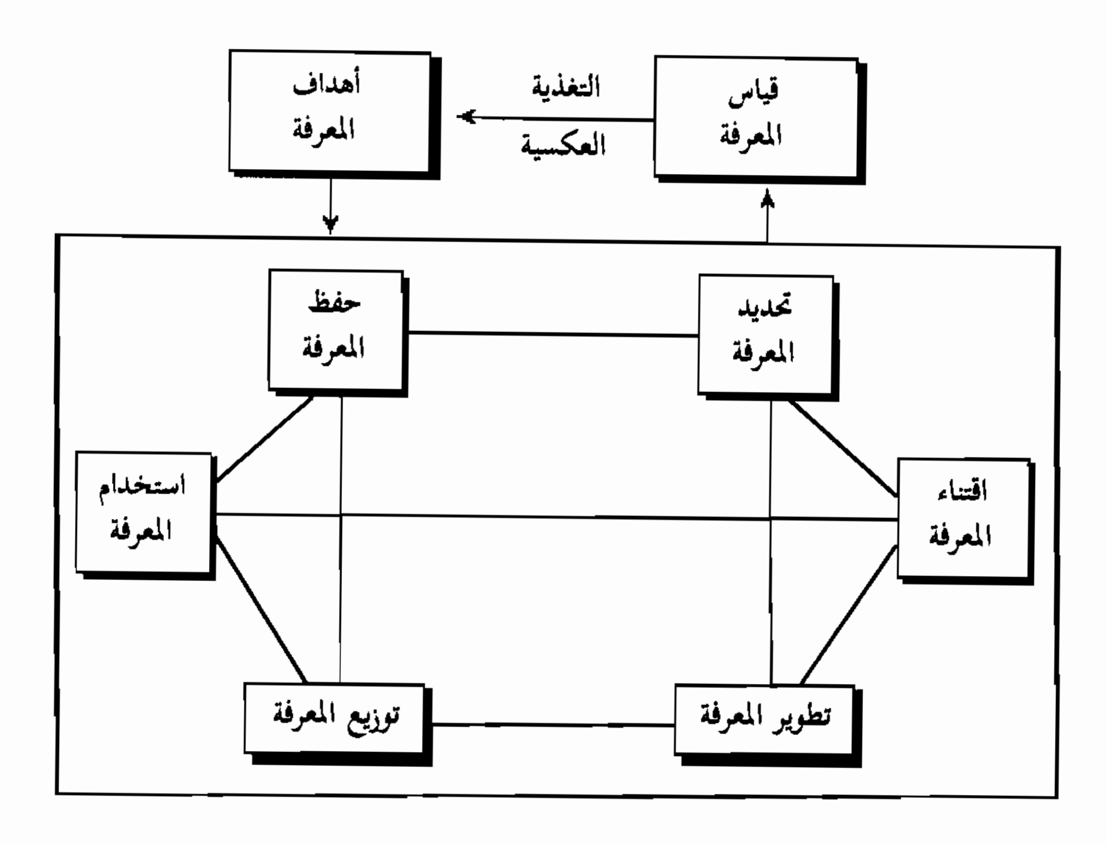
اقتناء المعرفة وتوفيرها من مصادر لا يضمن حسن استخدامها داخل الشركة ويجب على إدارة المعرفة أن تزيل كافة العوائق التى تقف فى طريق وصول المعرفة اللازمة إلى أفراد الشركة وخبرائها ووحداتها، فهذا بالضبط هو جوهر ولب القضية فالهدف هو ضمان استخدام المعرفة بطريقة فعاله بما يضمن تحقيق صالح الشركة .

٦) حفظ المعرفة :

كيفَ للشركة أن تضمن عدم فقدان المعرفة التى تم اقتناؤها ؟. إن حفظ المعرفة يجب أن يكون على أساس انتقائى ، وهو ما يتطلب دوراً خاصاً لإدارة المعرفة . وعادة ما يحدث فقدان لجزء من المعرفة فى أثناء عمليات إعادة التنظيم الإدارى أو تطوير العمل بالشركة وهو ما يعد بالتالى فقداناً لجزء من ذاكرة الشركة . لذا يجب مراعاة توافر معايير تضمن انتقاء المعرفة ذات القيمة المستقبلية للشركة ، وذلك عند إجراء عملية الانتقاء . ويعتمد حفظ المعرفة على استخدام مجموعة كبيرة من وسائط التخزين المتطورة .

اتجاه الحركة :

تتفاعل أقسام المعرفة السابق ذكرها لتحقق مصلحة المؤسسة أو الشركة ، ولكن تحديد هدف الحركة واتجاهها يتطلب عنصرين آخرين للشكل السابق رسمه لهذه الأقسام (شكل ٢) ، وهما أهداف المعرفة وقياس المعرفة Knowledge Assessment . ويقصد به متابعة مستوى أداء إدارة المعرفة لتحديد الإيجابيات والسلبيات وإصدار نوعية من المعلومات تسمى التغذية العكسية وهى التى يعتمد عليها النظام ككل فى تحديد أهدافه أو إعادة صياغتها استعداداً للمرحلة الزمنية التالية ، والتى تشكل المدخلات لأقسام المعرفة الستة . وهكذا تتفاعل العناصر فيما بينها مكونة النظام المتكامل لإدارة المعرفة .



(شكل ٣) : بنـــاء أقســـام إدارة المعـــرفة .

وتعد صياغة الهدف العنصر المحورى لإدارة أى شركة لأنه بناء على هذه الصياغة يتحدد اتجاه الحركة ويتحدد شكل التطوير لكافة أنشطة الشركة . وبالتالى فإن الخطوة الأولى فى إدارة المعرفة هى تحديد وصياغة الهدف . ويجب أن تشمل عملية الصياغة هذه عنصرين أساسيين ، هما : الشق التعليمى للشركة والشق الخاص بالأصول المعرفية والفكرية للشركة وإذا لم يحدد هذان العنصران بوضوح فى صياغة أهداف الشركة فإنهما يظلان شيئاً غامضاً غير محدد ، وبالتالى لا يحظيان بالاهتمام المطلوب على الرغم من أهميتهما البالغة لمستقبل الشركة ومدى بقائها فى حالة التأهب التنافسى .

وتتم صياغة أهداف الشركة طبقا لعدة مستويات فالمستوى الأعلى وهو مستوى المعايير والقواعد Normative تتشكل فيه أهداف الشركة طبقاً للرؤية الشاملة لها وتتبلور فيه مبادئ الشركة وشخصيتها . وفى المستوى التالى وهو المعرفة الاستراتيجية Strategic يتم التعبير عن البرامج والخطط طويلة الأجل للشركة ، وفى المستوى الثالث وهو المستوى التنفيذى Operational وهو الخاص بالأنشطة اليومية التى

تمارس بالشركة والشكل رقم (٤) يعطى تصورًا معبرًا عن هذه المستويات الثلاثة وتأثير كل منها على تنظيم الشركة وأنشطتها وسلوك الإدارة بها .

المعايير والقواعد	شخصية الشركة : * البنيان القانونى. * قواعد سرية العمل.	سياسة الشركة : * الرؤية والميثاق. * تحديد الموضوعات. * الأكثر حساسية .	ثقافة الشركة : * روح الابتكار. * مدى المشاركة. * كثافة العلاقات .
الاستراتيجيات	الهيكل التنظيمى : * الدورة المستندية ، المؤتمرات. * البحث والتطوير	برامج الشركة : * التعاون. * تنمية المقدرة. * الإمداد بالمعلومات.	معالجة المشاكل : * تحديد المعرفة طبقًا لنوعية المشاكل.
العمليات	العمليات التنظيمية : * ضبط سير المعرفة. * البنيان الأساسى للمعرفة.	المهام : * مشاريع المعرفة. * بناء قواعد البيانات.	الأداء والتعاون : * مشاركة المعرفة. * تفعيل المعرفة.
	التنظيم	الأنشطة	السلوك

شكل (٤) : عناصر المعرفة بالشركة فى المستويات المختلفة .

إن صياغة أهداف المعرفة للشركة يضمن توافر وضوح رؤية واتجاه حركة محدد لعمليات التعليم التنظيمى واستيعاب الدروس المستفادة أو ما يسمى بالتغذية العكسية هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فإن هذه الصياغة تضمن اكتشاف أى فشل أو أى نجاح فى وقت مبكر ؛ مما يحقق للشركة إمكانية تحقيق أكبر استفادة ممكنة من الفشل أو النجاح بمنع حدوث الأول واستثمار الثانى .

ويجب أن تتشكل أهداف الشركة على المستوى المعيارى والمستوى الاستراتيجى والمستوى التنفيذى . والمستوى الأول يعبر عن مدى توافر ثقافة إدراك المعرفة لدى الشركة Knowledge - awarness. والمستوى الثانى يحدد مستقبل قدرات الشركة وإمكاناتها والمستوى الثالث يحول ما ورد فى المستويين الأول والثانى إلى خطط تنفيذية .

وتعتبر أهداف المعرفة للشركة مكملة للأهداف التقليدية للشركة . ويجب مراعاة أن صياغة أهداف المعرفة يجب أن تتبعها إجراءات وأساليب قياس ما يتم تنفيذه بناء على هذه الأهداف .

تحـــديد المعرفـــة

(١)

إن العائق الدائم فى حياة الشركات هو صعوبة الوصول إلى المعرفة المطلوبة.

ونتيجة لهذه المشكلة نجد الكثير من الشركات تتعثر وتتخبط فى توجيه مواردها وقد تجد نفسها تخصص موارد لعمل أشياء سبق لها أن عملتها أو عملت بواسطة الغير ، ولكن بسبب عدم توافر المعرفة فإن المبدأ الهدام المسمى «إعادة اختراع العجلة»(*) يجد فرصة للظهور والتطبيق.

وتزداد مشكلة عدم المعرفة فى أيامنا هذه على الرغم من الزيادة الضخمة فى توافر المعلومات وإنتاجها عبر العالم وزيادة وتطور تكنولوجيات عرض المعلومات وتوزيعها الأمر الذى أدى إلى فيضان يومى مستمر من المعلومات فى أشكالها المختلفة (تقارير – أبحاث – مذكرات – بريد آلى – مؤتمرات ...) وزادت بالتالى مشكلة الانتقاء والتنقية ، أو بعبارة أخرى زيادة المعلومات سببت للشركات أعراض تخمة مرضية تجعلها غير قادرة على هضم واستيعاب ما هو متاح . ونجد كثير من المدراء تتردد على أفواههم مقولة « إننى عندى كل المعلومات ما عدا تلك التى احتاجها » .

فإن أراد المدير أن يرصد قدرات شركته المعرفية عليه أن يتحرك على محورين وهما تعرف أولا مصادر المعرفة الداخلية بشركته ، وثانيا تعرف مصادر المعرفة الخارجية عنها.

والمصادر الداخلية تتمثل فى ما لدى الشركة من إمكانات وما لدى أفرادها وخبرائها من معلومات وخبرات ذات فائدة لحاضر الشركة ومستقبلها .

أما المصادر الخارجية فهى البيئة المعرفية المحيطة بالشركة والتى يجب رصدها بدقة وفقا لاهتمامات الشركة والسعى للارتباط المنتظم معها .

والسؤال الذى يطرح نفسه الآن هو :

ماذا لو أدركت الشركة ما تعلمه فعلاً ؟ أو ماذا لو تعرفت الشركة ما لديها بالداخل من موارد معرفية ؟ وفى هذا الصدد فإنه من الاعتبارات المهمة التى تجعل الموارد المعرفية للشركة أو أصولها المعرفية الداخلية غير ملحوظة عدم وجود شخص مسئول مباشرة عن حصر ورصد هذه الموارد .

صحيح أن إنشاء هذه الوظيفة ووضع مواصفات دقيقة لها يعد أمرا صعبا ، إلا أنه يجب أن يكون معلوما أن غيابها هو جوهر مشكلة الشركات المعرفية .

(*) Re inventing the wheel.

وتضيع المسئولية عادة بين إدارة أفراد الشركة التى تتولى التعيين وحصر مؤهلات الأفراد وإمكاناتهم ، وبين إدارة تكنولوجيا المعلومات بالشركة (IT) التى تتكفل بتوفير شبكات المعلومات وقواعد البيانات للشركة .

وتشترك الإدارة العليا فى المسئولية أيضاً إذا كانت غير قادرة على التنسيق بين إدارتى الأفراد وتكنولوجيا المعلومات . وقد تبين لنا حتمية إجراء هذا التنسيق للوصول إلى إنشاء الوظيفة المطلوبة ذات الأهمية القصوى ، وتسكين الأفراد أصحاب الخبرة الملائمة بها وإعطائهم مسئولية رصد وتحديد الموارد المعرفية الداخلية والخارجية على السواء . وفى هذا النطاق أيضاً لابد للشركة أن تنشئ دليلا للعاملين بها وخبرائها لتعرف ما لديهم من معرفة وخبرات ، ويعد هذا الدليل بمثابة الرسم الطبوغرافى للأصول المعرفية للشركة ويمكن التعبير عنه فى شكل جدول محوره الرأسى به أسماء العاملين ومواقعهم بالشركة ، والمحور الأفقى يشمل نواحى المعرفة التى تريد الشركة أن ترصدها مثل الشئون المالية ونقل التكنولوجيا والتسويق ... إلخ . ويتم وضع علامات معبرة فى نقاط التقاطع بين المحور الرأسى والأفقى تعبر عن مستوى الإلمام والخبرة التى يملكها الفرد حيال مجال المعرفة المحدد .

أما فى مجال تحديد ورصد المعرفة الخارجية للشركة ، فيجب مراعاة الاعتبارات التالية :

١ - الاتصال بمراكز الخبرة وبيوت الفكر :

وهى المؤسسات التى تتكون من علماء وخبراء وباحثين ، وتتخصص فى متابعة حركة البحث العلمى على المستوى العالمى ويمكن للشركات أن تتصل بها بشكل منتظم أو غير منتظم ، حيث تتحقق من خلال هذا الاتصال مصلحة مزدوجة فتستفيد الشركة بإلمامها بالتطورات العلمية فى مجال تخصصها ، ويستفيد بيت الخبرة بإعطاء أبحاثه فرصة التطبيق العملى من خلال التعاون مع الشركة .

٢ - الاستكشاف التكنولوجى على الشبكة :

فمن خلال البحث على الإنترنت تستطيع الشركات تعرف من لديه الحلول للمشاكل التى تتعرض لها . ويسمى البعض ذلك بالجولات الاستكشافية على الإنترنت Scouting وتبدأ بوجود مشكلة لدى شركة ما دون حل ، وتنتهى بتعرف الشركة مؤسسة أو فرد فى مكان ما بالعالم يستطيع الإسهام بفعالية فى حل هذه المشكلة .

٣ - مراكز الاستماع :

وهى شبيهة بالمؤتمرات عبر الشبكة عن بعد Tele - Confernce فهى عبارة

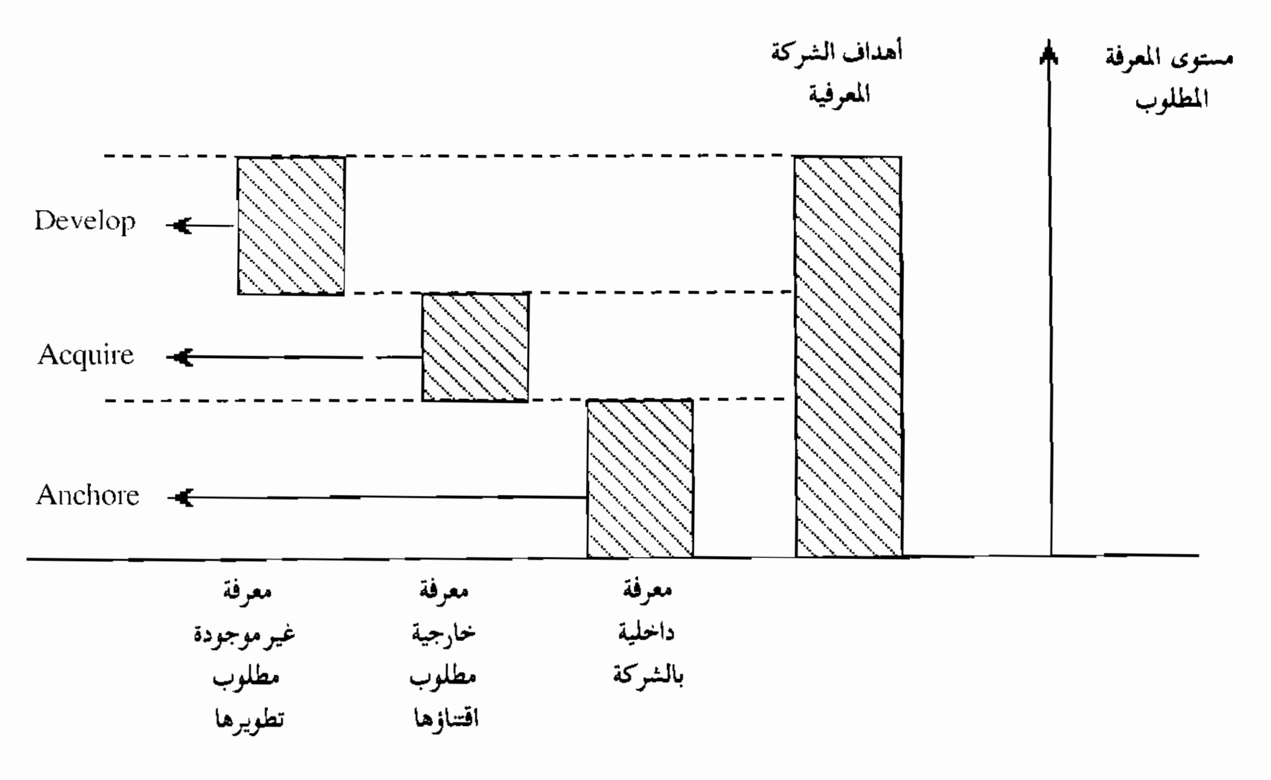
عن عقد لقاءات دورية عبر الشبكة بين مديرى الشركة ومدراء وخبراء شركات أخرى ذات علاقة لبحث المشاكل ذات الطبيعة المشتركة والوصول إلى حلول لها .

٤ - برامج البحث الذكية على الإنترنت :

وهى برامج حاسب آلى مخصصة للبحث فى مصادر المعلومات العديدة على مواقع الإنترنت وتحديد ما يفيد الشركة منها وسط الأحجام الهائلة من المعلومات المعروضة بها ويزداد الطلب على هذه النوعية من البرامج بسبب فائدتها العالية ونحن نعيش فى حقبة الإنترنت ويتم التطوير فيها باستمرار لتصبح أكثر سهولة فى الاستخدام User friendship وأكثر كفاءة فى البحث الذكى .

وفى النهاية يجب على الشركة أن يكون أمامها تصور واضح لتحديد المعرفة التى تفيدها ، وعلى أن تحدد ما المعرفة التى يجب أن تتواجد بها فى لحظة إنشائها Anchor Knowledse ، وما المعرفة التى عليها أن تقتنيها من مصادر خارجية Acquire ، وما المعرفة التى يجب عليها أن تطورها develop بسبب عدم وجودها داخليا أو خارجيا.

والرسم التالى يوضح هذا المفهوم :



شكل (٥) : أنواع فجوات المعرفة وكيفية تغطيتها .

اقتنـــاء المعـــرفة

(٢)

إنك لا تستطيع أن تتحدث اللغة الأجنبية بطلاقة عن طريق شراء هذه القدرة من السوق .

ولكن الشركات تستطيع أن تشترى المعرفة التى تحتاجها فهى تستطيع أن تبحث فى سوق العمالة عن الخبرات المناسبة التى تريدها ، أو التى لا تستطيع تنميتها داخليا ، وتستطيع توظيف خبراء ومستشارين لمساعدتها فى تغطية فجوات المعرفة الداخلية .

للأسف فإن هذا النوع من الاستثمار يعطى عادة نتائج ضعيفة . فالخبراء الأجانب ممن يتعرضون لمقاومة من العاملين بالشركة وتقارير المستشارين قد تحفظ فى الدواليب وتنسى ، فالمعرفة المقتناة من خارج الشركة تكون عادة غير متوافقة مع الخبرات الموجودة داخل الشركة لذا تتعرض للرفض .

زيادة أهمية سوق المعرفة :

من المبادئ العامة فى إدارة النشاط الاقتصادى مبدأ تقسيم العمل ، وهو مبدأ صالح أيضاً لإدارة المعرفة . فبسبب النمو السريع للمعرفة المنتجة تجد الشركات نفسها أمام معضلة فى كيفية التعامل مع هذه الأحجام الهائلة التى تصدر فى شكل تكنولوجيات جديدة وبرامج حاسبات متطورة ومنتجات صناعية ذكية ؛ الأمر الذى يقتضى تخصيص رؤوس أموال وموارد ضخمة لاقتناء ما تحتاجه الشركات من المعرفة فقط ، آخذين فى الاعتبار أن هناك بالفعل موارد أخرى تخصص للنشاط التقليدى الأساسى للشركة لشراء مواد خام ومعدات .

ويتحدد سوق المعرفة فى المجالات الآتية :

١ – المعرفة من خبراء خارج الشركة .

٢ – المعرفة من شركات أخرى .

٣ – المعرفة من عملاء الشركة .

٤ – منتجات المعرفة – مثل برامج الحاسبات والأجهزة المتقدمة .

خصائص سوق المعرفة :

سوق المعرفة ليس من الأسواق المتماثلة وله خصائص ومعايير خاصة . فشفافية هذا السوق عادة تكون فى الحد الأدنى للاعتبارات التالية :

- صعوبة المقارنة الموضوعية بين المنتجات المعروضة فى سوق المعرفة .
- التعامل يقتصر على أفكار تحوى فرصاً مستقبلية ، ولا يشمل أفكاراً جاهزة للتطبيق الفورى .

- العلاقة بين الطرف الساعى للحصول على المعرفة والطرف الذى يقدم المعرفة غالبا ما تكون على أساس شخصى . وتعتمد على الثقة الشخصية فيما بينهما والسبب هو أن البائع عادة لا يستطيع أن يقدم تقييماً موضوعيًّا لبضاعته إلا بعد مرور فترة من الوقت وليس حاضراً . أضف إلى ذلك أن الشراء فى سوق المعرفة سواء للخبراء أو للأفكار لا يعطى نتائجه إلا بعد مرور فترة من الوقت قد تطول أو تقصر ، وهو ما يزيد من هامش المخاطرة فى هذا النوع من الاستثمار . وعلى إدارة المعرفة أن تراعى الخلط بين الاستثمار فى المستقبل والاستثمار الحاضر بما يحد من أثر المخاطرة .

ويرتبط بالاستفادة من الاستثمار فى اقتناء المعرفة أيضاً قدرة الشركة على استيعاب المعرفة المشتراة أو المقتناة وتحويلهما إلى أجزاء ثابتة فى بنيان عملها ، وهو ما يطلق عليه اسم « القدرة الاستيعابية »(*) .

وكما سبق ذكره فإن اقتناء المعرفة للشركة تأتى من أربعة مصادر هى :

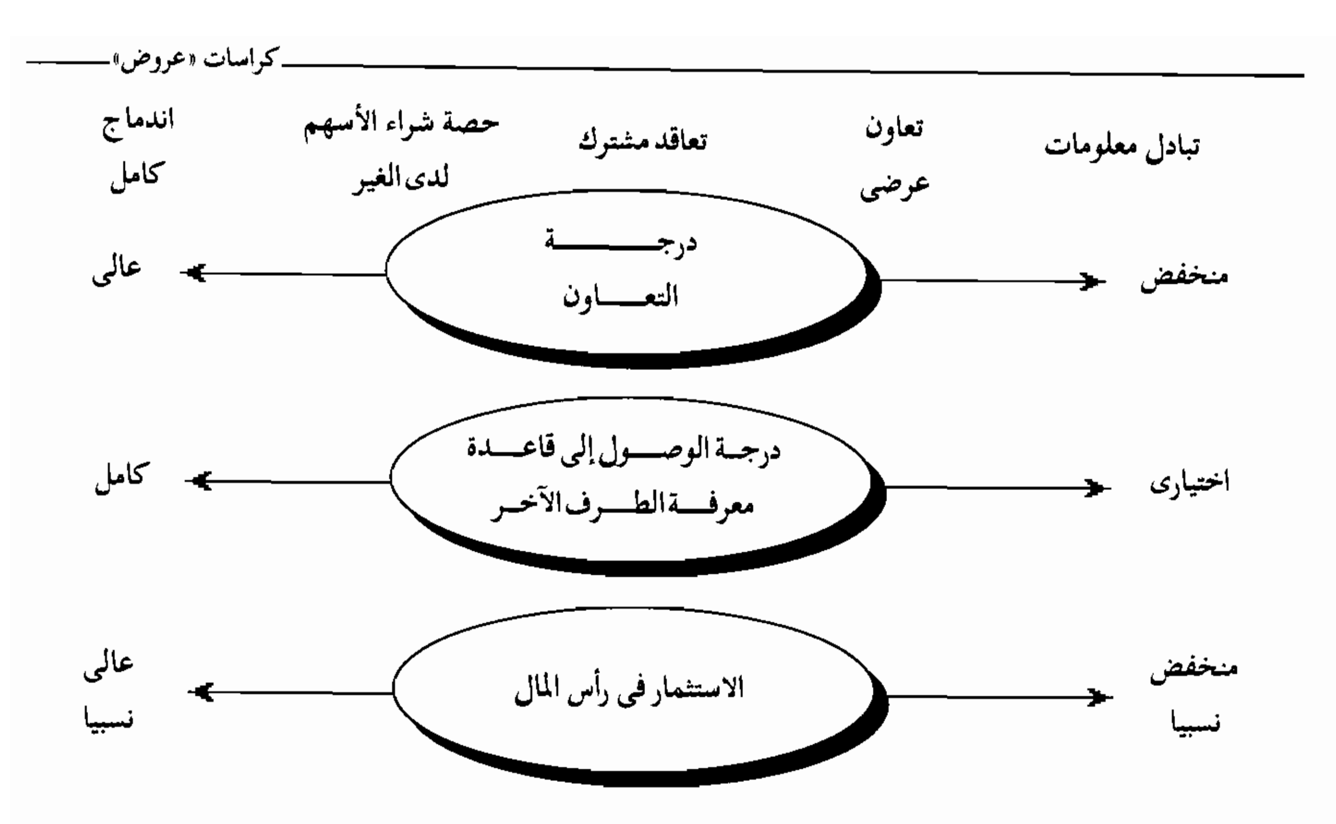
١) توظيف خبراء من خارج الشركة:

وذلك من خلال عمليات البحث عن العمالة والمهارات المعروفة لدى إدارات الأفراد recruitment والتى يجب أن تكون مرتبطة بأهداف الشركة بشكل قوى . ويراعى تجنب واستبعاد صحف الخبرات المكتوبة بشكل عام وغامض . ومن الممارسات المفضلة فى هذا الصدد التعاقد مع الخبراء على أساس عقود محددة الزمن وغير طويلة الآجل ، فهذا النوع من التعاقد يعد أكثر فعالية فى معاونة الشركات فى المشاكل الطارئة التى تتعرض لها والاستفادة من الخبير الخارجى بأحسن شكل ممكن حيث إن الآجال الطويلة قد تعنى تقادم خبرات ومهارات هذا الخبير أو فقدانه لعنصرى الحماس والولاء للشركة .

٢) العلاقة مع شركات أخرى :

وهى تأخذ مستويات ودرجات متفاوتة حسب نوع الهدف المطلوب تحقيقه وحسب مقدار المعرفة والخبرة المطلوب التكامل فيهما بين طرفى التعاقد ، وقد يأخذ شكل التعاون أسلوب التعاقد المشترك Joint venture أو شراء الأسهم أو تبادل المعلومات أو الاندماج الكامل .

(*) Absorptive Capacity - Cohen & Levinthal .



شكل (٦) : مستويات التعاون بين الشركات .

٣) المعرفة من عملاء الشركة : قد تستطيع الشركة أن تنشئ قاعدة معلومات لعملائها تبين ما لديهم من خبرات ومعرفة يمكن أن تفيد الشركة وهو ما عملته شركة تلتك TELTECH فى مدينة مينابوليس بولاية ميريلاند بالولايات المتحدة حيث أنشئت شبكة علاقات بين خبرائها وعملائها ، من خلال خدمة مباشرة بواسطة الحاسب On-line تسمح بإجراء الاتصال بين الفريقين ، وتحوى قاعدة بيانات كاملة لعملاء الشركة ، وقد ساعد هذا الأسلوب على إنتاج أفكار عديدة ذات فائدة وساعد الشركة على اقتناء أنواع من المعرفة العامة التى تحتاجها .

٤) المعرفة من شراء المنتجات : تستطيع الشركات اقتناء المعرفة من شراء منتجات متقدمة مثل برامج الحاسبات إلا أن تحقيق الفائدة لا يتأتى إلا بالتكامل الفعلى بين هذه المنتجات وبين قاعدة المعرفة الموجودة فعلا لدى الشركة من خلال الجهد الحقيقى الذى يبذل بواسطة العاملين بالشركة وخبرائها .

وأكثر الأمثلة فى هذا الصدد هو شراء برامج الحاسبات ومجموعاتها Packages فهى عادة تحوى معرفة عدد كبير من الخبراء عبر فترة زمنية طويلة ، وبالتالى تحوى قيمة عالية فى نقل المعرفة إلى الشركة .

وتلجأ شركات إلى أسلوب الهندسة العكسية(*) فى اقتناء المعرفة بشراء منتجات

(*) Reverse Insineering.

متقدمة ، ثم تحليلها إلى عناصرها الأساسية ومحاولة الوصول إلى نسخ أخرى منها نتيجة داخليا ، وهو أسلوب قد يتطلب موارد ضخمة ووقت طويلة ، فضلا عن أنه محفوف بقدر من المخاطر نتيجة للمساءلة القانونية في حالة الاعتداء على براءات اختراع مسجلة فعلا . وقد حاولت بعض الشركات ممارسة أسلوب التجسس الصناعى فى اقتناء المعرفة بسرعة تصميمات منتجات لدى شركات أخرى قبل نزولها إلى السوق ، ففى عام ١٩٨٢ حققت شركة هيتاشى اليابانية سبقا على شركة آى . بى . إم الأمريكية من خلال سرقة تصميمات الحاسب الكبير للشركة الأمريكية قبل نزوله السوق ، وقد تعرضت هيتاشى لجزاء قدره ٣٠٠ مليون دولار أمريكى ، وتم القبض على ستة خبراء يابانيين فى هذه القضية .

تطــوير المعــرفة

(٣)

تطوير المعرفة يعنى للكثير من الشركات الابتكار وخلق الأفكار الجديدة . وعلى عكس الاعتقاد السائد فإن ذلك لا يرجع إلى مجرد الإلهام وحسن الحظ، وإنما يرجع أساساً إلى العمل المنظم والدؤوب ، فالأفكار الجديدة هى ١٠ ٪ إلهام و ٩٠ ٪ عرق.

إن الخبراء الذين يعملون فى مجال التطوير يتعرضون دائماً للصراع بين الإبداع وخلق الأفكار من ناحية وحل المعضلات والمشاكل العملية من ناحية أخرى .

والشيء المؤكد أن تطوير المعرفة لا يجب أن يقتصر على إدارات ووحدات لبحث والتطوير R & D(*) ، بل يجب أن يمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالشركة فالكل مسئول عن التطوير .

وتتعرض الشركات دائماً لعديد من الاستفسارات التى تحتاج الإجابة عنها السير لمسافات طويلة فى مجال الابتكار وتطوير المعرفة ... ومن هذه الاستفسارات ما يلى :

- كيف يمكنك التعرف أكثر على عملائك ؟
- كيف يمكنك التعرف أكثر على منافسيك ؟
- كيف يمكنك التعرف أكثر على مورديك ؟

لهذا السبب كان تطوير المعرفة قسما مهمًا فى إدارة المعرفة ، فهو يمس مجالات البحث عن خبرات جديدة ، ومنتجات جديدة ، وأفكار عملية جديدة ، وهى مجالات تسعى الشركات للوصول إليها وتحقيق قدر من التمكن والتفوق بها يعطيها السبق على منافسيها .

ويمكن لهذه المجالات أن تطور من داخل الشركة بالاعتماد على دوافع استراتيجية واقتصادية قوية ، ويمكن أن تسعى الشركة إلى شرائها واقتنائها من خارجها .

تقليديا ينظر إلى تطوير المعرفة باعتباره التخصص المطلق والأصيل لإدارة البحث والتطوير بالشركة ، وواقعيا فإن هذه الإدارة لا تستطيع بمفردها تحقيق هذا الهدف وعادة ما تحتاج إلى عناصر خارجية ذات مقدرة .

(*) Research and Development .

وتلجأ الشركات عادة إلى التعاون مع الجامعات ومراكز البحث لجلب واقتناء تطوير المعرفة المطلوب .

ففي معهد ماساشوستس للتكنولوجيا MIT يوجد أكثر من خمسين كرسى أستاذية فى التكنولوجيا المتقدمة محولة من شركات صناعية .

وتركز الشركات فى أهدافها لتطوير المعرفة على المنتجات بصفة أساسية ، ولا تعطى اهتماماً كبيراً لتطوير العملية الإنتاجية أو العلاقات الاجتماعية بين العاملين وعلاقاتهم مع الرؤوساء .

ومن أكبر عوائق تطوير المعرفة مقاومة النظم التقليدية بالشركة – أو ما يسمونهم فى الأدب السياسى والإدارى بالحرس القديم – لأى أفكار جديدة ؛ لاعتقادهم أن الأفكار الجديدة وما يترتب عليها من نظم عمل جديدة ستؤدى إلى تغيير إجراءات العمل المعتاد ، وبالتالى تؤدى إلى تغيير موازين القوى داخل الشركة .

ويزداد احتياج الشركة إلى تطوير المعرفة الكفء والفعال مع زيادة حدة التنافس على الأسواق. فشركة الأدوية مثلا التى تصل أولا إلى ابتكار دواء جديد تستطيع بسهولة تغطية تكاليف البحث والتطوير والتصنيع وتستطيع أيضاً تحقيق أرباح ، فى حين أن الشركات التى تأتى بعدها لا تستطيع أن تغطى تكاليفها ، إلا أن فترة الفارق بين الشركة الأولى والشركات التالية أصبحت تزداد قصراً بسبب تطور العوامل المواتية والمشجعة لتطوير المعرفة ، ومنها:

- الأساليب والأدوات الذكية لتقليد التكنولوجيا .
- السهولة الأكبر لانتقال الخبراء من شركة لأخرى .
- توافر منتجات المعرفة المتكاملة Packaged knowledge .

وحتى تستطيع إدارة الشركة توفير المناخ الملائم لتطوير المعرفة سواء على المستوى الفردى أو على مستوى العمل الجماعى ، يجب توافر العناصر الآتية :

١ – الاتصال والتفاعل بين الأفراد .

٢ – الشفافية وتقليل الحواجز .

٣ – التكامل بين الخبرات .

أما على مستوى فرق العمل فيجب توافر عدة عوامل تساعدها على أداء وظيفتها بسهولة ويسر وتحقيق الهدف المطلوب منها باكفاء وسيلة ، وهى :

١ – توازن الخبرات فى الفريق الواحد .

إن المنطق الجديد فى عمليات تطوير المعرفة يقتضى ارتباط المجهود المبذول فى عملية التطوير بالتجارب السابقة فى المجال التطويرى ، ومراعاة أن تكون نتائج التطوير الحالى متاحة من ناحية أخرى للمحاولات التطويرية التى تليها . وكان الأسلوب المعتاد سابقاً استقلالية الجهود التطويرية دون ارتباط بما قبلها أو بما سيأتى بعدها وفقاً للشكل التالى :

فكرة مشروع

↓

بحث الفكرة وتحليلها

↓

تنفيذ المشروع

والأفضل حاليا هو الشكل التالى :

فكرة مشروع

↓

الدروس المستفادة من مشاريع سابقة

↓

بحث فكرة المشروع الحاضر وتحليلها

↓

تنفيذ المشروع

↓

الدروس المستفادة للمشاريع الجديدة التالية

توزيـــع المعـــرفة

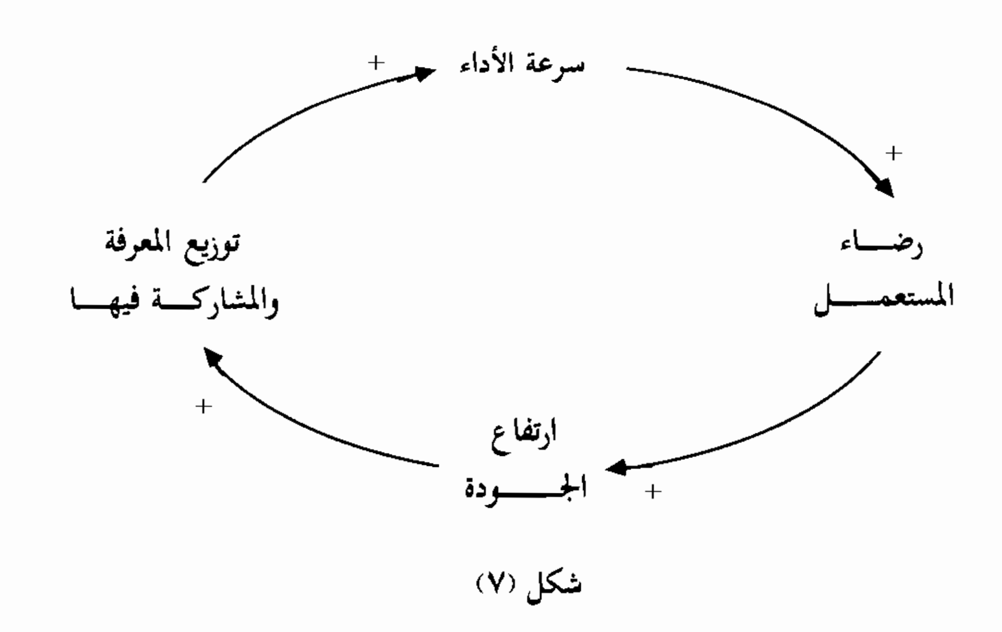
(٤)

إتاحة المشاركة فى المعرفة أو وضعها فى إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها يعتبر أمراً حيوياً للشركة التى تملك هذه المعرفة . يؤدى ذلك إلى استفادة كل من له علاقة بها أو بأى جزء منها ، وبالتالى تتحقق المصلحة العامة والكلية للشركة .

مع تطـور الإنترنت وشبكات الاتصال أصبحت المشاركة فى المعرفة وتوزيعها أمراً سهلاً ومتاحاً بأشكال عديدة ومتنوعة ، وأصبح من الممكن إنجاز الأعمال من خلال فرق العمل التى يرتفع مستوى أدائها الكلى عن طريق توفير إجراءات تكفل توزيع المعرفة على أعضاء الفريق .

وقد سمحت هذه التطورات التكنولوجية للشركات بإعادة التخطيط المكانى لمواقع الأعمال ، فأصبح من الممكن للأفراد الموجودين فى أماكن نائية أن يشتركوا كأعضاء ضمن فرق العمل المطلوبة ، والتى تحتاج إلى خبرات هؤلاء الأفراد إلا أن البعد المكانى يحول دون اشتراكهم فى الفريق ، وقد تغير الحال بتوافر الإنترنت التى سمحت باشتراكهم فى فرق العمل ، دون الحاجة إلى ترك أماكنهم .

وقد ترتب على ذلك أن أصبح تحديد الكفاءة يعتمد أولاً على عنصرى الوقت والوجودة ، وقد جاء ذلك كنتيجة مباشرة لمشاركة الكل فى المعرفة ؛ مما ساعد على سرعة الأداء وارتفاع الجودة وبالتالى رضاء المستعمل .



شكل (٧)

ويجب أن يكون معلوما أن توزيع المعرفة ليس له حدود ، بل أحيانا غير بعض الاعتبارات المرتبطة بالصالح العام للشركة ، تفرض ضرورة الحد من توزيع بعض أجزاء المعرفة ويتطلب ذلك انتباهاً وإدراكاً قوياً من الإدارة العليا للشركة التى عليها أن تتبين أجزاء المعرفة ذات الحساسية والتى قد تضر مصالح الشركة إذا اتيحت لجهات منافسة لها وعليها أيضاً أن تضع القواعد والإجراءات التى تضمن سرية هذه الأجزاء دون الإخلال بمبدأ شفافية المعرفة وإتاحتها للتوزيع تحقيقا للصالح العام للشركة .

ويلعب الحاسوب الآلى دوراً أساسياً فى توزيع المعرفة حيث يعتبر عادة عنصرا مهماً فى أى نظام معلومات يطبق مبدأ توزيع المعرفة .

ففى شركة ماكينزى بإنجلترا بلغ عدد الخبراء ٢٠٠٠ خبير موزعين على ٥٠ موقعاً وكان لابد من توفير نظام فعال لتوزيع المعرفة فيما بينهم .

وقد اعتمد النظام على حاسب آلى يتم عليه حفظ كافة التقارير والمستندات التى تشكل فى مجوعها المعرفة الكلية للشركة ، ويحفظ عليه أيضاً بيانات خبراء الشركة الشخصية واهتمامات كل منهم ، ويتولى هذا الحاسب إرسال التقارير التى تهم أى خبير إلى الشاشة الخاصة به ، من خلال المقارنة بين محتويات التقارير واهتمامات الخبير .

ومن التطبيقات المعروفة فى توزيع المعرفة داخل الشركة بواسطة شبكات الحاسبات ما يسمى بالشبكة الداخلية للتوزيع INTRANET ، وهى عبارة عن شبكة معلومات تدار بواسطة الحاسب بما يشبه تماماً شبكة الإنترنت ، ولكن خدماتها قاصرة على عدد محدود من الأفراد عادة ما ينتمون إلى كيان واحد (شركة – مؤسسة- وزارة ..) وعادة ما تضمن الإنترنت مستوى أعلى من الحفاظ على سرية المعلومات من الإنترنت العالمية لأنها تكون دائماً تحت السيطرة الإدارية للكيان الذى تخدمه .

ولعل أفضل تعبير عن فوائد المعرفة الموزعة والمشارك فيها هو المعادلة الرياضية التى استنبطتها شركة آرثر أندرسن للاستثمارات ، وهى :

$$K = (P + I)^S$$

حيث :

K هى مستوى المعرفة للشركة

P عدد العاملين بها

I كم المعرفة والمعلومات

وبجمع P ، I من خلال نظم العمل وشبكات الاتصال التى يعبر عنها بالعلامة (+) نحصل على معرفة الشركة ويتم رفع قوتها من خلال الأس S الذى يعبر عن مستوى المشاركة فى المعرفة ودرجة توزيعها داخل الشركة .

استخـدام المعـرفة

(٥)

تهدف كافة أنشطة إدارة المعرفة ناحية واحدة ، وهى توفير المناخ والظروف الملائمة لاستخدام المعرفة والاستفادة بها ويعد ذلك أحد معايير النجاح لأداء الشركات وتفوقها .

فلا يكفـى أن يكون للشركة نظام قوى لاقتناء المعرفة أو لتطويرها ، لأن ذلك لا يضـمن تحقق النجاح بالمستوى المطلوب بل يجب أن يشمل نظام إدارة المعرفة بالشركة أساليب وضع المعرفة المقتناه والمطورة فى حالة حركة وتفاعل أو بعبارة أخرى استخدامها .

ومن الأمور الجوهرية فى تصميم النظم وضع الإجراءات الكافية لاستخدام المعرفة داخل الشركة وفقا لاحتياجات العاملين بها وليس فرضا عليهم ففرص النجاح ستكون أكبر فى الحالة الأولى بكثير عنها فى الحالة الثانية .

وعلى إدارة الشركة أن تعمل على تشجيع العاملين على استخدام المعرفة المقتناة وإزالة المعوقات التى تحول عن هذا الاستخدام ، فقد يترتب أحياناً على روتينية العمل واستقراره عدم وجود حاجة قوية لاستخدام معارف جديدة أو أفكار تطويرية ، وهو ما يؤدى إلى ظاهرة يسميها البعض « بالعمى التنظيمى »(*) .

حيث يتعرض المستوى العام لتحصيل المعرفة بالشركة إلى ركود ، مما يؤثر على رؤية الشركة وقدرتهاعلى الاختيار الصحيح وعلى إدارة الشركة أن تنتبه لهذه الظاهرة وتعمل على الحد منها لما لها من آثار سلبية تؤدى إلى تخلف الشركة وفشلها فى التنافس مع الغير .

ومن ناحية أخرى قد يرى بعض العاملين بالشركة أو بعض وحداتها أن سعيهم إلى طلب المزيد من المعرفة قد يفهم على أنه دليل عدم كفاءة وعدم إلمام بجوانب العمل وهنا أيضاً يجب على الإدارة العليا أن تتدخل وأن تضع نظاماً للحوافز يشجع الأفراد والإدارات على استخدام المعرفة بدرجة أكبر .

وحتى تضـمن الإدارة زيادة استخدام المعرفة يجب أن تكون إجراءات هذا الاستخدام سهلة وميسرة وهو ما يطلق عليه فى أدب المعلومات إجراءات صديقة للمستعمل User friendly فيجب أن يستطيع أفراد الشركة بسهولة الوصول إلى المعرفة التى يريدونها وأن يحصلوا عليها فى الوقت المناسب وأن تكون هذه المعرفة

(*) Organizational blindeness .

متوافقة مع ما يقومون به من أعمال بحيث يتم استخدامها بسهولة وبدقة .

ومن أنسب المناسبات التى يتحقق فيها استخدام المعرفة الدورات التدريبية التى تعقد داخل الشركة ، حيث يقوم كبار العاملين والخبراء بشرح المعرفة المطلوبة بشكل عملى متوافق مع نظام الشركة وتتم هذه الدورات أحياناً أثناء سير العمل On - Job training وهو أسلوب فعال فى التدريب الفردى والجماعى إلا أنه يتطلب الحرص الشديد فى إعداد الجداول الزمنية للجلسات التدريبية بحيث لا تؤثر على كفاءة سير العمل الأصلى للشركة .

ومن المفيد أيضاً إجراء تخطيط مكانى لمقر الشركة ووحداتها بحيث تتوافر أجهزة استخدام المعرفة بالقرب من العاملين ، مما يسهل من لجؤهم إليها بحثا عما يريدون . كما أن إنشاء مركز للمعلومات فى موقع مركزى داخل مقر الشركة وتجهيزه بشكل جذاب بالأدلة والمراجع ووحدات.الحاسب وصناديق الأفكار ونشرات الأبناء عن أنشطة الشركة وتطور العمل بها وإخبار مجلس الإدارة والإدارة العليا وبيانات التطورات العالمية فى المنتجات المماثلة أو المشابهة لما تنتجه الشركة سيكون أيضاً مدعاة لزيادة إقبال العاملين على استخدام المعرفة .

حفـــظ المعـــرفة

(٦)

عادة لا يحظى هذا القسم باهتمام كافٍ من إدارة الشركة ، وهو ما يؤدى إلى ضياع خبرات الشركة وتحليلاتها إزاء ما تتعرض له من مواقف أو ما يسمى بذاكرة الشركة ، ومعنى هذا الضياع أن الأجيال المتتالية من العاملين بالشركة لن تعلم هذه المعرفة .

وتعد ذاكرة الشركة بمثابة نقطة الارتكاز Anchor point لأى أفكار جديدة أو خبرات حديثة مطلوب اكتسابها ، ودون هذه الذاكرة يصبح التعلم أمرًا صعبًا .

وقد ترى إدارة الشركة أنه من السهل التخلص من المعرفة القديمة باعتبارها متقادمة وغير ذات فائدة وبحجة إعطاء الشركة دفعة شبابية تتفق مع تكنولوجيا العصر، إلا أنه حتى هذه الحالات فإن التخلص من الخبرات القديمة لا يجب أن يؤخذ بسهولة، فقد يترتب عليه خسائر غير قابلة للتعويض ، ويجب أن يكون معلومًا أن كل لحظة من لحظات تطوير العمل بالشركة أو إعادة تنظيمه ، فإن الخبرات السابقة وما صاحبها من تجارب بشرية تعتبر ذات قيمة عالية لا يمكن إهمالها وإلا تعرضت الشركة لما أصبح يسمى الآن بأعراض مرض « الزهايمر الشركات »(*) .

وبدلا من إهمال التجارب السابقة فإنه يمكن اختيار بديل آخر يسمى بالتعلم العكسى Un Learning حيث تتجه الشركة أثناء إعادة التنظيم بهدف التطوير إلى دراسة ذاكرتها المعرفية والتخلص مما ليس له قيمة منها والإبقاء على المفيد ؛ أى إن الذى يتم هنا هو فرز عاقل لمعرفة الشركة السابقة وإجراء انتقاء عليها فكما قلنا ونكرر أن الخبرات السابقة هى نقطة البداية دائمًا لأى تحسين وتطوير .

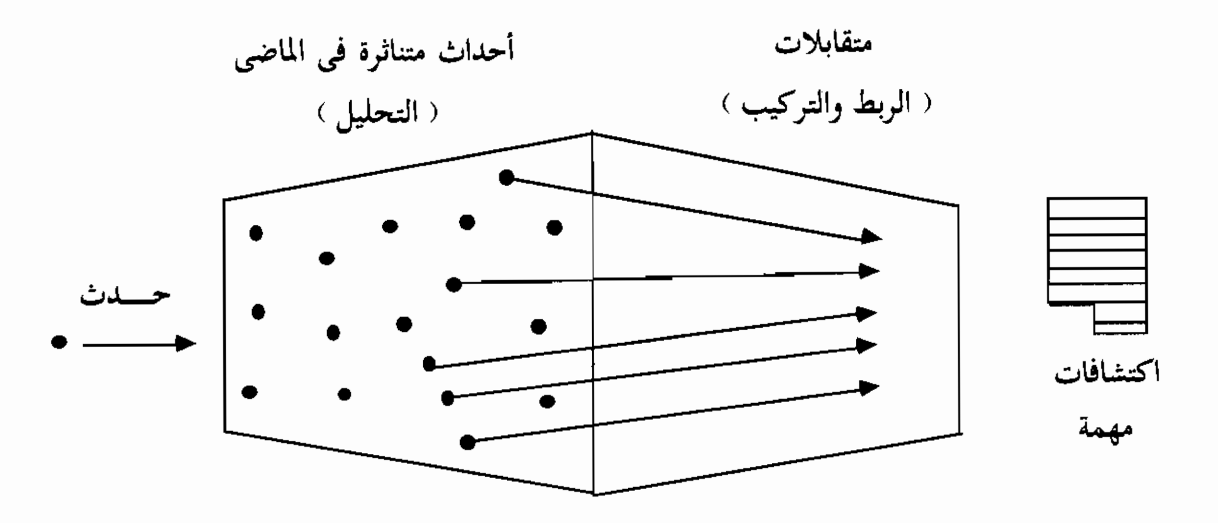
وهكذا فإن الشركات التى تتجه نحو التطوير مع الاستفادة من تجارب الماضى عليها أن تقوم بثلاث عمليات متكاملة (شكل ٨) ، وهى اختيار ما يفيد من تجارب الماضى ثم حفظه بطريقة منظمة وبالشكل المناسب ، ثم استخدامه فى تحديث ذاكرة الشركة .

(*) الزهايمر مرض مرتبط بالشيخوخة ، ويؤدى إلى فقدان تدريجى وحتمى للذاكرة .

تحـــديث
حفـــظ
اختيـــــار

شكل (٨) : العمليات الأساسية فى حفظ المعرفة .

الاختيـــار : تشبه عملية الاختيار من المعرفة السابقة ما يحدث فى المخ البشرى من استرجاع الأحداث الماضية والانتقاء والربط بينها للوصول إلى استنتاجات تتفق مع ما يواجه فى الحاضر . فالذى يحدث مع المعرفة الماضية للشركة هو التعامل مع وثائق ومستندات متناثرة ومتفاوتة من حيث القيمة ، وإجراء انتقاء بينهما وفقًا للتحليل الذى ترتضيه الشركة بهدف التطوير والتحديث ، ويترتب على هذا الانتقاء تركيب وربط لعدد من الموضوعات التى كانت متناثرة ، ثم أصبحت متقابلة ومتكاملة ، وفى النهاية يمكن الوصول إلى اكتشافات مهمة ذات قيمة عالية فى ضبط وتنظيم حاجز الشركة ومستقبلها وفى إجراء عملية التطوير وإعادة التنظيم بأكفاء صورة ممكنة، والشكل التالى يعبر عن ذلك .



شكل (٩) : من المتناثرات إلى المتقابلات
عند إجراء الانتقاء لحفظ تجارب الماضى .

الحفـظ: يأتى الحفظ بعد الانتقاء المؤكد للمعرفة ، ويتم الحفظ فى أشكال ثلاثة :

الأفراد – الجماعات – الحاسبات

فالأفراد هم حفظة الخبرات ويجب توفير الإجراءات الإدارية التى تكفل الحفاظ على خبراتهم ، من خلال نظم الحوافز والتشجيع وإجراءات الانتقال المنظم للخبرات من الصفوف التالية فى السلم الوظيفى .

أما الجماعات فيتم حفظ المعرفة لديها من خلال الأدوار المتكاملة لكل عناصر الفريق والتوثيق المنظم لإنجازات العمل وخبرات الشركة . ثم يأتى الحاسب وهو الوسيلة الشائعة الآن فى حفظ المعرفة لكفائته ودقته والاتساع الهائل لمساحات التخزين به والقدرة العالية التى يتيحها للتعامل مع تخزين المستندات فى شكلها الرقمى القابل للمعالجة الآلية بطرق متنوعة .

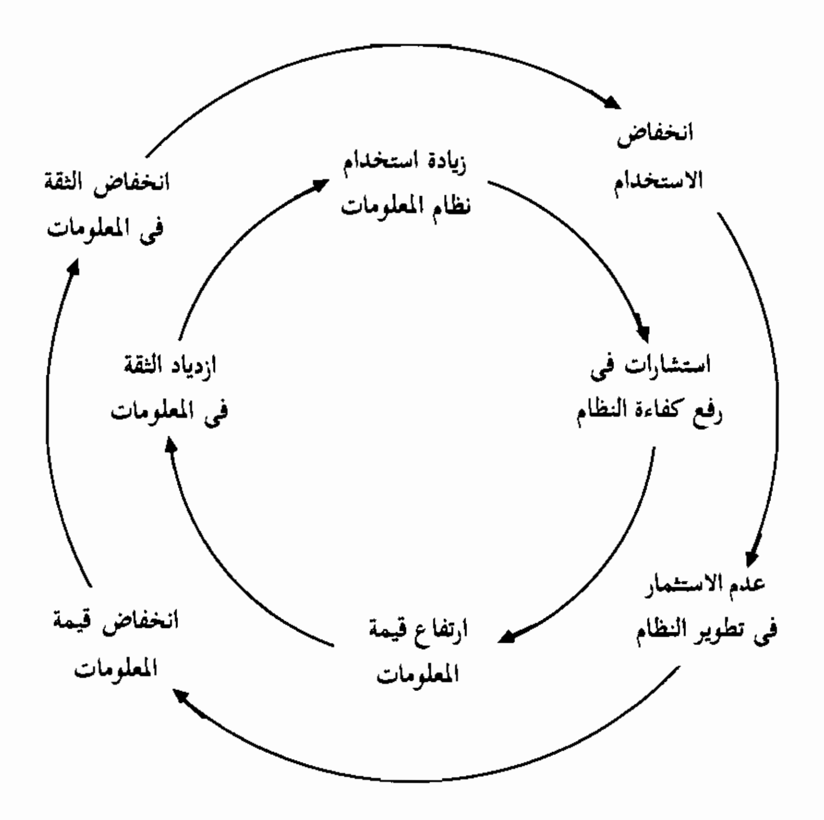
ويرتبط بالحفظ الآلى على الحاسبات قضية الضبط اللغوى وكيفية ضمان أنسب وسيلة لتقديم الإجابات للعاملين بالشركة والرد على استفساراتهم ، التى تصاغ فى شكل كلمات وعبارات لغوية قد لا تتضاهى مع المادة المحفوظة على قاعدة بيانات الحاسب . وهناك عدة طرق لمعالجة هذه القضية فإما أن تترك عملية المضاهاة الآلية بين كلمات الاستفسار وكلمات المستندات المحفوظة آليا دون تدخل ، وإما أن يتم إنشاء وسيط بين الاستفسارات والمستندات يحوى الكلمات الدالة التى يعترف بها النظام الآلى ، والتى تصاغ بشكل نمطى يضمن دقة المضاهاة الآلية .

وفى الحالة الأولى فإن الإجابات قد تكون غير دقيقة ، ولكن تكاليف إنشاء وسيط الضبط اللغوى لن تتحملها الشركة .

أما فى الحالة الثانية فعلى الشركة أن تخصص موارد لتنشيط وسيط الضبط اللغوى(*) حتى تضمن أن تكون إجابات النظام الآلى دقيقة وشاملة ويعتبر هذا البديل هو الأفضل .

التحديث: لا تنتهى عمليات حفظ المعرفة بمرحلة الحفظ ، وإذا حدث ذلك فإن نظام العمل بالشركة سيكون عرضة للتدهور والتآكل ، ويجب أن تلى عملية الحفظ عملية تحديث مستمرة تهدف تحسين انتقاء المعرفة وتحسين أداء نظام المعلومات ، والشكل التالى يعبر عن الحلقة المفرغة لتدهور الشركة ، إذا لم تتجه نحو تحديث النظام بها ، كما يعبر عن المزايا التى ستحققها الشركة إذا قامت بهذا التحديث .

(*) Vocabulary Control .



شكل (١٠) : المحيط الداخلى : التحديث المطلوب
المحيط الخارجى : الحلقة المفرغة للانهيار .

قياس المعرفة

ما لا يمكن قياسه لايمكن إدارته .

هل تستطيع أن تقيس مقدار التغير الذى حدث فى قاعدة المعرفة بشركتك خلال العام الماضى بمجرد الاطلاع على موازنة الشركة المالية ؟ هل تستطيع تحديد الخبرات والمواهب التى اكتسبتها الشركة أو فقدتها ؟

إن عدداً محدوداً من الشركات عبر العالم هى التى تهتم بقياس نحو المعرفة بها ، وهى بلا شك شركات رائدة وتؤمن بأن مساهميها سيكونون فى القريب العاجل أكثر اهتماما بقياسات المعرفة بالشركة عن اهتمامهم بالأرقام السنوية التقليدية . وتأتى صعوبة قياس المعرفة فى كونها لا تقف بمفردها كقيمة مطلقة ولكنها ترتبط دائماً بظروف وملابسات فهى أحياناً مرتبطة بمواقف وأحياناً بأزمنة وأحياناً بأفراد، وبالتالى فإن قيامها يجب أن يتم بطريقة غير مباشرة .

إن تتبع علاقات السببية بين مختلف أنشطة الشركة يمكن الاعتماد عليه في قياس تطور مستوى المعرفة ، فمثلا يمكن تتبع زيادة الاستثمارات فى تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها فى رفع كفاءة اتخاذ القرار وتقصير الزمن المستهلك لاتخاذه ، ومن ثم تأثير ذلك فى الاستجابة السريعة لطلبات المستعمل وفى النهاية زيادة رضاء المستعمل وتحسين الوضع التنافسى للشركة .

وتتبع علاقات السببية بهذه الكيفية يسمح بقياس مستوى المعرفة بالشركة بطريقة غير مباشرة إلا أنه من الضرورى إثبات هذه السببية بطريقة عملية ففى أحيان كثيرة نرى أن زيادة الاستثمار فى تكنولوجيا المعلومات لم تؤد إلى النتائج المرجوة .

ويجب توخى الحرص فى قياس المعرفة للحد من البعد السياسى لهذا القياس الذى قد ينشأ نتيجة خشية خبراء الشركة والعاملين بها من أن يؤدى هذا القياس إلى إعادة تقييم أوضاعهم ، وبالتالى إعادة تنظيم الهيكل الإدارى بالشركة وإعادة توزيع القوى به .

تطبيق إدارة المعرفة

يزداد عدد المهتمين بإدارة المعرفة وتطبيقاتها بصفة منتظمة عالميا . ويتماثل هذا الاتجاه فى كل من المجال الأكاديمى ومجال الأعمال وإدارة الشركات . وأصبحنا نسمع عن عديد من المؤتمرات السنوية التى تأخذ موضوع إدارة المعرفة محورا أساسياً فى ندواتها ومناقشاتها ومن أمثلة هذه المؤتمرات :

- مؤتمر جمعية الإدارة الاستراتيجية السنوى

Strategic Management Society

- ومؤتمر أكاديمية الإدارة السنوى

The Acadamy of Management

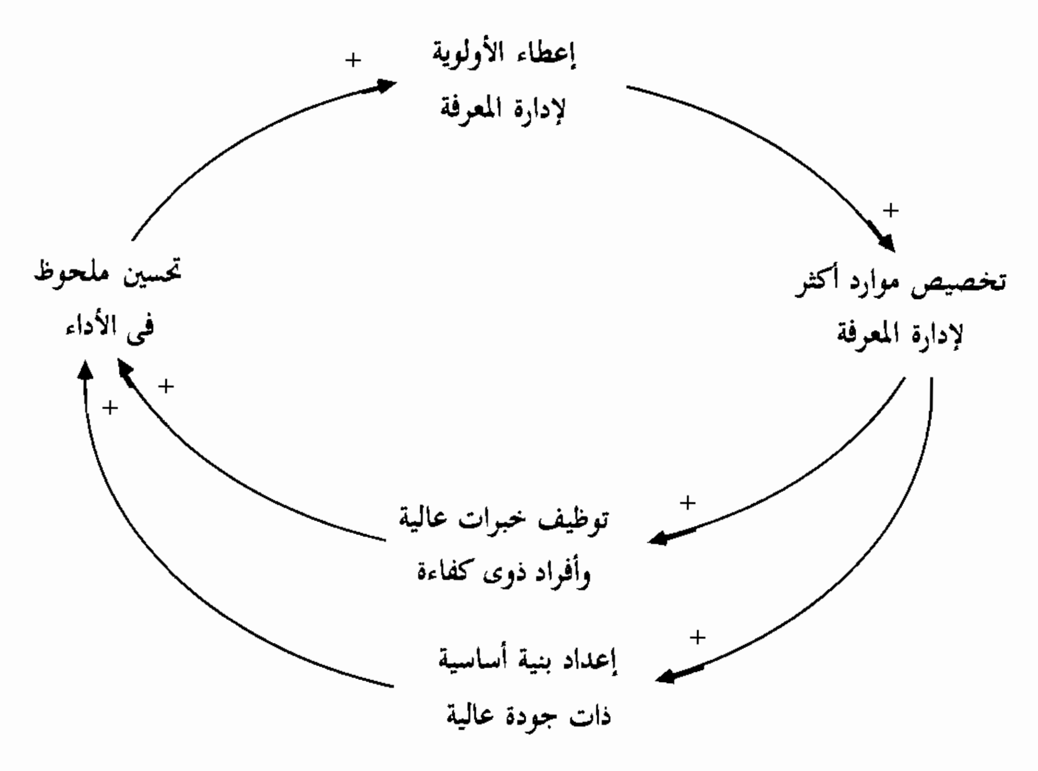
بل إن إدارة المعرفة أصبحت أيضاً موضوعا بارزا فى الصحافة المتخصصة بالشئون الإدارية ، وأصبحت أحد البنود الثابتة فى أجندات أعمال الجمعيات العمومية للشركات المساهمة ، حيث تطالب مجالس الإدارات من مجموع المساهمين إفادتهم عما تم إنجازه فى مجال إدارة المعرفة أولاً بأول .

والحقيقة أن هناك جانباً سلبياً لهذا الانتشار الواسع ، لأنه سيشكل تلقائياً عنصراً ضاغطاً على متخذى القرارات فى الشركات ، يدفعهم فى بعض الأحيان إلى التحرك غير المدروس ودون رؤية محددة لتطبيق إدارة المعرفة ، الأمر الذى يؤدى إلى تطبيقات مشوهة فاشلة تؤثر سلبا على المبادئ الإيجابية لإدارة المعرفة . ويحدث هذا الاتجاه السلبى ، إذا اعتمد المديرون فى قراراتهم على مجرد الاعراض الظاهرة أو الشكلية ، دون التعمق فى دراسة المشاكل الحقيقية التى تؤثر على أداء الشركة .

وتترك هذه التطبيقات الفاشلة تأثيراً سيئاً يؤثر بطريقة ضارة على الاتجاهات الحقيقية الجادة ، كان يحد من درجة الحماس المطلوبة لدعم التطبيق ومؤازرته وبصفة خاصة فى المراحل الأولى منه .

لذا ينصح بتوخى الحرص عند اتخاذ القرار فى هذا الاتجاه التطويرى والاعتماد أولا على الدوافع الجادة الحقيقية ، وعدم الهرولة وراء المظهرية والدعاية ، وهى سلوكيات نراها كثيرا فى العالم الثالث ناتجة من انخفاض المستوى العام للثقافة .

ويؤدى التحرك الجاد والحقيقى نحو تطبيق إدارة المعرفة إلى جنى ثمار ذلك فى شكل سلسلة متتالية من المكاسب ، تجنيها الشركة عبر الزمن ، والشكل التالى يوضح المقصود بهذه المكاسب المتتالية ، التى تحدث على أثر التحرك الجاد فى تطبيق إدارة المعرفة .



شكل (١١) : حلقة النمو المتتالى لإدارة المعرفة .

والخطوات الأولى فى تطبيق إدارة المعرفة يمكن أن تأخذ أشكالاً عدة ، وهى تبدأ أولاً بالتساؤل عن مدى رضائك عن الوضع الحالى لإدارة المعرفة فى شركتك ، ثم التعبير عن الوضع الحالى لهذه الإدارة بشكل حقيقى ، وصادق لتعرف مدى قوة أو ضعف مختلف أقسام إدارة المعرفة ، كأن يكون هذا التعبير مثل الشكل التالى :

أهداف المعرفة

تغذية عكسية

قياس المعرفة

تحديد المعرفة

حفظ المعرفة

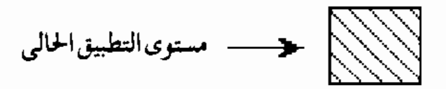
اقتناء المعرفة

استخدام المعرفة

تطوير المعرفة

توزيع المعرفة

شكل (١٢) : قيـــاس درجـــة تطبيـــق المعـــرفة .



والغرض من هذا القياس هو تحديد سجل المعرفة على مستوى الشركة Knowledge Profile ، بحيث يمكن الاعتماد عليه فى التخطيط المستقبلى لتطبيقات إدارة المعرفة .

وهناك أيضاً فى مجال قياس مستوى تطبيق إدارة المعرفة النظام الذى استنبطته مؤسسة آرثر أندرسن ، ويسمى KMAT وهو اختصار للمجلة

Knowledge Management Assessment Tool

ويشمل توجيه عدة استفسارات للمديرين فى شكل استبيان ، وتستخدم الإجابات فى تحديد موقف الشركة حيال خمس قضايا فى مجال إدارة المعرفة، وهى :

١ - **القيادة** ومن استفساراتها الآتى :

- هل تعتبر إدارة المعرفة عنصرا مركزيا فى استراتيجية الشركة .
- هل تدرك الشركة المزايا المترتبة على تطبيق إدارة المعرفة .
- هل يتم التدريب لرفع مستوى كفاءة المعرفة بالشركة .
- هل تتحدد مواعيد واجتماعات الإدارة حسب مستوى الإسهام فى تطوير المعرفة .

٢ - **الثقافة** ومن استفساراتها الآتى :

- هل يتم تشجيع المشاركة فى المعرفة .
- هل هناك انفتاح فى تبادل الفكر .
- هل معايير المستعمل هى الهدف الأساسى لإدارة المعرفة .

٣ - **التكنولوجيا** ومن استفساراتها الآتى :

- هل يتم ربط العاملين داخل الشركة بشبكة حاسبات .
- هل يتم ربطهم بالمصادر التاريخية للشركة .
- هل يتم إنشاء ذاكرة آلية متاحة للجميع .
- هل يتم تحديث نظام المعلومات باستمرار .

٤ - **تقييم الحاضر** ومن استفساراتها الآتى :

- هل فجوات المعرفة معروفة ومحددة .
- هل توجد نظم لاقتناء المعرفة .
- هل يتم نشر الدروس المستفادة على مجموع العاملين .
- هل يشترك الجميع فى تطوير المعرفة .

وفى النهاية فإن تطبيق إدارة المعرفة يقتضى خلق وظيفة مدير إدارة المعرفة ، وهى ليست منصباً واحداً ، ولكنها مفهوم إدارى ذو عدة أوجه ومناصب ومواقع ، منها ضابط المعرفة ومهمته تركيب وإنشاء قاعدة المعرفة ، والإشراف على عمليات التطوير بها .

ومنها أخصائى مجالات التفوق ، ومهمته تشجيع إنشاء مجالات للتفوق الفردى ومتابعة تطويرها ، ومنها خبير اتصالات ومهمته ضمان الربط الشبكى داخل الشركة وخارجها وضمان سهولة انسياب وتوزيع المعرفة على الشبكة .

كيفية البدء

إن العرض السابق يبين لك أهمية إدارة المعرفة لتحقيق تقدم الشركات وتفوقها فى الظروف التنافسية لاقتحام الأسواق .

وقد اتضح لك أيضاً أن الموضوع يحظى بأولوية خاصة فى أجندات إدارات الشركات . والآن جاء الدور عليك لتحديد موقفك وفى اتخاذ قرار الخطوة الأولى . وفى هذا الفصل سنقوم بإعطائك بعض المفاتيح المفيدة حول كيفية البدء ، وهى مصاغة فى شكل تساؤلات وشروح مقدمة لكل تساؤل ...

١ - قارن بين تنظيم شركتك وتنظيم إدارتك بل وتنظيمك الشخصى ، وبين بنيان أقسام إدارة المعرفة الذى قدم فى هذا الكتاب .

أن هذه الأقسام تقدم لك عدداً من المقترحات وأطر التحليل والأدوات التى يمكنك استخدامها فى ظروف عملك وبيئته . خذ جزءاً من المعرفة المتاحة فى شركتك وحدد المجالات المطلوبة لتحسينها . حدد أى أنواع المعرفة له أهمية خاصة لشركتك ، وإذا كانت هذه المعرفة تصل إليك فهل يتم معالجتها بطريقة خاطئة أم لا ؟ . ما سبل التطوير والتحسين المتاحة ؟ وما الحلول الجيدة التى جربت فى أماكن أخرى وثبت جدواها ويمكنك اقتباسها .

٢ - المعرفة هى المادة الخام للمستقبل حاول أن تفهمها جيداً ، وأن تستخدمها لخدمة أهدافك .

حدد الفرق بين المعرفة المباشرة والمعرفة غير المباشرة أو الضمنية ، وحدد الفرق بين قدرات الأفراد وقدرات الجماعة ، وحدد الفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة . إنك ستستطيع بعد ذلك أن تستخدم هذه التوضيحات فى عملك إذا فحصت الأنشطة والعمليات كثيفة المعرفة ، ثم تساءلت عن أى العناصر بها أكثر أهمية من غيره .

٣ - انظر للأمور من خلال زاوية المعرفة ، وحاول أن تعرف وجهة نظر الغير حيال شركتك .

ستعطيك إدارة العرفة فوائد مباشرة إذا ساعدتك على تحليل المشاكل من أبعاد جديدة . ولتأخذ أمثلة من مشاكل نمطية مالية أو تنظيمية أو خاصة بالمبيعات ، وحاول أن تحدد أقسام المعرفة التى تؤثر عليها ، ستجد أن المشاكل المالية تعتبر دائماً مشاكل معرفة والعكس صحيح فمشاكل المعرفة تتضمن دائماً عناصر مالية .

٤ - أعد توجيه نفسك فى مجالك المعرفى الخاص بك .

حاول أن تعيد التفكير فى أسلوبك فى معالجة المعرفة :

- أى المصادر تستخدمها ؟
- أى الخبراء من الداخل أو الخارج تجرى اتصالاتك معهم ؟
- أى المهارات تتوافر لديك ، وأن تسعى لبناء قدرة الشركة على المدى الطويل ؟

٥ - حافظ على إطارك الخاص بالكفاءات والقدرات .

تتقادم خبراتك الفردية بسرعة مع الزمن . حاول أن تراجعها واسأل نفسك أى منها يوجد طلب عليه الآن فى السوق ؟ وما المساهمة التى تستطيع هذه الخبرات أن تقدمها لتحقيق أهداف الشركة ؟

تخير برامجك التدريبية بطريقة انتقائية وحدد أهدافك التدريبية على أساس التصور الذى تكون لديك من قراءة هذا الكتاب . وتأكد من أنه لا يوجد شخص غيرك سيتولى مسئولية رفع مستوى مهاراتك وتحديث قدراتك .

٦ - ابحث عن الأفراد المتقاربين فكريا معك داخل وخارج الشركة .

إذا كنت فى مجال تقديم إدارة المعرفة لشركتك فستحتاج إلى شركاء وحلفاء يعاونونك فى جذب انتباه أكبر عدد من الأفراد ، ويعاونونك فى كسب تأييد العاملين على نطاق واسع داخل الشركة . وسيفيدك الخبراء من خارج الشركة ؛ لأنهم سيوافونك بمشاريع إدارة المعرفة الناجحة التى نفذت فى أماكن أخرى .

٧ - استفد بنظم المعرفة القائمة وبالبنية الأساسية للمعلومات .

هل تعرف كل نظم المعرفة أو مكونات البنية الأساسية للمعلومات المتوفرة بشركتك ؟ إذا لم تكن تعرفها فعليك أن تقوم بذلك فوراً ، وعليك أن تحسب مكاسبها الضمنية لعملك . عليك أن تسأل الأفراد المستخدمين لهذه النظم والعاملين عليها أن يخبروك بتجاربهم ويرونك كيف تستفيد بها .

٨ - طور لغة للتخاطب تعتمد على إدارة المعرفة .

حاول أن تستخدم مصطلحات معرفة متنوعة فى أحاديثك اليومية ، وحاول أن تبذل جهداً فى استخدام ألفاظ ومصطلحات من هذا الكتاب فى خطبك ومقابلاتك وتقاريرك واشرح معناها بوضوح للغير . حاول أن تعد قائمة شرح لأغلب المصطلحات ذات الأهمية .

٩ – إدارة المعرفة تحتاج مدراء للمعرفة . عينهم وأعطهم التوجيه .

كون فريق عمل للتعامل مع القضايا الأكثر إلحاحًا فى مجال المعرفة . ادرس أنسب الطرق لتقديم إدارة المعرفة فى شركتك وجهز لها المناصب اللازمة .

إن إدارة المعرفة تعتبر نشاطًا عابرًا للأقسام بالشركة وتأثيرها على الأقسام المختلفة يختلف حسب اختلاف وظيفة القسم ، فهناك أقسام الأفراد والتخطيط والبحث والتطوير وتكنولوجيا المعلومات ولكل منها تأثر مختلف حيال إدارة المعرفة .

١٠ – تأكد من حصولك على دعم ومساندة الإدارة العليا ؛ لأنك ستكتشف سريعا أن إدارة المعرفة يمكن أن تكون قضية سياسية كبرى .

تتضمن إدارة المعرفة إعادة تقييم الأوضاع القائمة بالشركة ومستوى الخبرات والقدرات للأفراد والعاملين ، وتتطلب بالضرورة إعادة صياغة للأولويات .

وكنتيجة لذلك فإن بعض الأفراد الذين كان ينظر إليهم كخبراء سيفقدوا أوضاعهم الخاصة .

لذا لابد من شفافية المعرفة لأنها تقلل حتمًا من احتكار المعلومات ، وهو الأمر المهم فى اللعبة السياسية داخل الشركة . لذا فإن إدارة المعرفة سيكون لها أعداء طبيعيين والأمر يحتاج إلى دعم كامل من الإدارة العليا ؛ حتى يمكن تطبيقها على النحو اللازم .

١١ – ثبت إدارة المعرفة فى البنيان التنظيمى للشركة .

أى تخطيط للاستفادة من إدارة المعرفة يستلزم تواجدها فى صميم هيكل وثقافة الشركة .

ويجب أن تتكامل الأهداف المعرفية مع استراتيجية الشركة .

١٢ – استفد من تكنولوجيا الاتصالات باعتبارها القوة الدافعة خلف مجتمع المعرفة.

إن المشاركة فى المعرفة وتوزيعها ما كان سيحدث بالشكل الحالى على المستوى العالمى دون تكنولوجيا الاتصالات .

إن التطبيقات الحديثة لهذه التكنولوجيا مثل الإنترنت والإنترنت تحدث ثورات فى مبادئ وأساليب التنظيم الإدارى للشركات .

التجارب التنفيذية الأولى

منذ نشر هذا الكتاب لأول مرة ، قامت عدة شركات بتنفيذ مشاريع لإدارة المعرفة. وكانت النتائج عادة مرضية للغاية . ولم يخلو الأمر من فشل عدد من المشاريع أو تعرضت لصعوبات بالغة عند تنفيذها . وقد قمنا هنا بتجميع نتائج هذه التجارب عسى أن تكون ذات فائدة لمن يريد وضع تصميم لمشاريع إدارة المعرفة الخاصة بشركته .

إن الأسئلة والإجابات التالية تعتمد أساساً على تجارب عدد من الشركات المشهورة وهى :

- ديملر كرايزلر — Daimler Chrysler
- بنك دويتش — Deutsche Bank
- بنك هولدر — Holder Bank
- هيولت باكارد — Hewlett Packard
- موتورولا — Motorola
- نوفارتيس — Novartis
- روش سيمنز — Roche Diagonostics Siemens
- سويس كوم — Swisscom
- يو بى إس — U B S
- فينترثور للتأمين — Winterthur Insurance

لقد جمعنا وجهات نظر وتجارب مدراء المشاريع فى هذه الشركات ، وكل من كان مسئولا عن إدارة المعرفة بها وركزناها فى عدة أسئلة مهمة . وإذا تم دراسة إجابات هذه الأسئلة قبل بدء تنفيذ مشاريع إدارة المعرفة ، فإنها بلا شك ستكون مفيدة فى تجنب عدد من صعوبات التنفيذ المتوقعة .

١ – ما المعرفة الملائمة لاحتياجاتنا ؟

تهرول شركات كثيرة نحو تطبيقات إدارة المعرفة مسايرة لأثر التقليد الذى نشأ حديثًا مرتبطًا بهذا النوع من التطبيق فيما يشبه الموضة . وفى خضم هذه الهرولة تنسى هذه الشركات بعض النقاط الجوهرية مثل أى من الأصول المعرفية للشركة يعتبر أكثر أهمية . ونجد أن شركات كثيرة مستعدة لقبول فكرة أن المعرفة هى عامل أساسى فى سباق التنافس مع سائر الشركات ، فى حين أن الأفراد العاملين فى مشاريع المعرفة تنقصهم رؤية واضحة عن ماهية المعرفة وماهية أهداف المشروع .

لذا يجب طرح الأسئلة التالية قبل بدء المشروع :

- ما المعرفة الحيوية لنا من وجهة النظر الاستراتيجية ؟
- ما المعرفة الأكثر تأثيراً على نتائج أعمالنا ؟
- كيف يمكننا تحسين مستوى اقتناء المعرفة وتوزيعها وحفظها بهدف استخدامها ؟

إن إجابات هذه الأسئلة ستساعد الشركة على تنفيذ مشاريع إدارة معرفة ناجحة. ويجب أن يكون معلوما أن مشاريع إدارة المعرفة ليست مسئولية فريدة لإدارة تكنولوجيا المعلومات أو إدارة الأفراد ، كما أنه ليس ضروريا أن تؤثر نتائج هذه المشاريع على البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات أو هيكلها التنظيمى .

٢ - هل من المفيد استخدام عبارة إدارة المعرفة ؟

سبق أن ذكرنا أن اصطلاح إدارة المعرفة يعتبر اصطلاحاً حديثاً يعبر أحيانا عن موضة ، ولكن يجب الحذر من عدم الخلط بين الخدمة الحقيقية والارتباط الشكلى الصورى بهذا الاصطلاح . ويجب أن يكون مشروع إدارة المعرفة بعيداً عن شبهة مسايرة الموضة . وهناك عديد من المصطلحات التى يمكن استخدامها بدلا من اصطلاح إدارة المعرفة ، ولعل ذكرها يفيد فى توضيح المعانى المرتبطة بإدارة المعرفة-- ومن هذه المصطلحات الآتى :

- الدروس المستفادة
- الشركة المتعلمة
- نقل واقتباس أحسن الممارسات
- الأداء على مستوى الخدمة
- شبكة العلاقات
- شبكة الخبراء
- التركيز على العميل
- الذكاء التنافسى

٣ - هل يمكن أن يتولد عن المشروع نتائج قابلة للقياس ؟

تحتاج مشروعات إدارة المعرفة إلى تحديد أهدافها من البداية ، وبالتالى تحديد خططها التنفيذية . ومن الخطر أن تحدد الأهداف للمشروع بطريقة عامة واسعة لأن ذلك سيجعل خطط تنفيذه محددة الآجل ، وأحيانا لا نهاية لها ، خصوصا إذا لم تكن هناك نتائج مرحلية مسجلة أثناء خطة التنفيذ . فالنتائج المرحلية قصيرة الأجل أو متوسطة الأجل تعتبر أدلة إرشادية لمستوى تنفيذ المشروع .

ولا يعنى ذلك تجنب المشروعات طويلة واللجوء إلى المشروعات قصير الأجل سريعة الربحية محدودة المعرفة . وإنما الأفضل هو اختيار مشروعات طويلة الأجل ثرية

فى أصولها المعرفية ، مع تحديد عدد من النتائج قصيرة ومتوسطة الأجل لمتابعة مستوى التنفيذ والتقدم .

٤ – هل تم توجيه اهتمام كافٍ إلى الاتصالات ؟

تعتبر الاتصالات المنتظمة تعتبر شرطا أساسيًا قبل بدء أى مشروع لإدارة المعرفة ، فأغلب مشاريع إدارة المعرفة تحوى اتصالات بين البشر أو اتصالات بين البشر والآلة . إلا أن أهم نوعية اتصالات هى تلك التى تتم بين متخذى القرار وكافة المتأثرين بالمشروع .

الاتصالات الجيدة تحد من المقاومة الحالية والمستقبلية .

٥ – هل لدينا نظام تسلسل للمعرفة أو هل لدينا أصول معرفية ؟

تتعرض الكثير من مشاريع إدارة المعرفة إلى الانجراف نحو التركيز على نظم الوثائق والأصول الفكرية . علي الرغم من أن نظم الوثائق فى حد ذاتها تعتبر أمراً مفيداً إلا أنها تتصف بالجهد الفائق على حساب الجانب الإلهامى أو الخلاق . إن التحدى الأكبر لمشاريع إدارة المعرفة هو إنشاء نظام سريان للمعرفة داخل الشركة ، وليس مجرد نظام سريان للوثائق والتقارير وتجميع وتنظيم الأصول المعرفية للشركة .

رقم الإيداع : ٢٠٠١/٢٢٤٧
ISBN : 977-281-157-X

مطابع الدار الهندسية
تليفون/فاكس : ٥٤٠٢٥٩٨